













مراجع إدارة الأعمال

# الأصول العائمية للإدارة والتنظيم

تأليف

الدكتور على عبد المجيد عبده  
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

الطبعة الخامسة عشرة

١٩٨٦







مراجع إدارة الأعمال

# الأصول العالمية للإدارة والتنظيم

تأليف

الدكتور علي عبد المجيد عبده

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

الطبعة الخامسة عشرة

١٩٨٦







## دعاء

لَلّهُمَّ إِنِّي أَعُوذُ بِكَ مِنْ كُلِّ عَمَلٍ يُخْزِينِي  
وَأَعُوذُ بِكَ مِنْ كُلِّ صَاحِبٍ يُؤْذِينِي  
وَأَعُوذُ بِكَ مِنْ كُلِّ أَمَلٍ يُلْهِمِينِي  
وَأَعُوذُ بِكَ مِنْ كُلِّ فَقْرٍ يُنْهِسِينِي  
وَأَعُوذُ بِكَ مِنْ كُلِّ غِنًى يُطْغِينِي







اهداء

الى زوجتى العزيزة التى كان لصبرها ومساعدتها  
أكبر الأثر فى ظهور هذا الكتاب



« خذوا منا ، كل مصانعنا وكل تجارتنا ، وطرق  
مواصلاتنا ، وأموالنا ، ولا تتركوا لنا سوى تنظيمنا ،  
وفي أربع سنوات سوف نسترد مجدنا » .

اندرى كارنيجى  
مؤسس صناعة الصلب  
فى أمريكا

# بسم الله الرحمن الرحيم

## تمهيد

ان هناك نواحى متعددة للنشاط الانسانى ، ولكن ربنا لا يوجد ما هو أهم من الادارة طالما أن مهمتها هى تنفيذ الأعمال ونحقيق الأهداف بواسطة أفراد آخرين . ولقد تطورت الحياة وأصبحت مدنيتنا الحديثة قائمة على أسس تعاونية ضرورية لرفاهية المجتمع الذى نعيش فيه . وسواء فى شركات ومؤسسات قطاع الأعمال والخدمات ، أو فى الحكومة ، أو فى ميادين الأعمال الاجتماعية والنشاط الدينى ، أو فى الجيش ، أو فى أى نوع آخر من الأنشطة ، فانا نجد أن كفاءة الأفراد فى تحقيق أهدافهم المشتركة عن طريق عملهم الجماعى المشترك تتوقف الى درجة كبيرة على الكفاية الادارية لأولئك الذين يشرفون على ادارة وتنظيم هذه المجموعات من الأفراد .

ولقد لفتت هذه الحقيقة النظر الى أهمية العناية بتحسين الوظيفة الادارية ورفع مستوى كفاءتها والبحث عن المبادئ والأصول العلمية Principles التى ترتكن اليها ، وخاصة فى مثل هذه الظروف من التعقيد والتطور المستمر فى مجتمعاتنا الحديث . وبالرغم من أن المشكلة الادارية قائمة منذ ظهور العمل الجماعى واشترك الأفراد فى تحقيق أهداف معينة لا يمكن تحقيقها عن طريق العمل الفردى المنفصل ، إلا أنها لم تحظ بما تستحقه من العناية اللازمة والدراسة والبحث الكافى الا منذ زمن ليس ببعيد . ولقد أدى البحث والتحليل الذى قام به كثير من الشخصيات الذين شغلوا أو يشغلون مناصب ادارية وغيرهم الى تكوين مبادئ وأصول عامة تعاون كثيرا فى فهم العملية الادارية ومعالجة مشاكلها



ومع ذلك فإن هذه المبادئ Principles وفنون التصرف والتنفيذ Techniques قد تكون متاثرة وغير مرتبطة ببعضها بعض ، ولذلك غالبا ما تحتاج الى دراسة العلاقة بينها وربطها ببعضها ووضعها في قالب منطقي منظم . والغرض الأساسي لهذا الكتاب هو عرض المبادئ والأصول العلمية للإدارة والتنظيم في شكل منطقي منظم . وبيان شرح العلاقة فيما بينها وكيفية الاستفادة منها وتطبيقها في نواحي النشاط المختلفة بما يرفع من كفاية الأفراد وبما يحقق لهم أهدافهم المشتركة بأحسن الطرق دون اسراف في النفقات أو الوقت أو المجهود . وفي القيام بهذه المهمة يعتمد المؤلف على الدراسات والأبحاث التي قام بها الكثير من المديرين والباحثين الذين قاموا بتحليل هذا الموضوع ودراسة مشاكله . وسيحاول المؤلف أن يطبق هذه المبادئ والأصول العلمية على أوجه النشاط المختلفة في جمهورية مصر العربية ، كما سيحاول الاستدلال بأمثلة من دوائر الأعمال المحلية ما أمكن والمقارنة بدوائر الأعمال الأجنبية في البلاد التي وصلت فيها الإدارة الى مستوى عال من الرقي والتقدم .

ويعتقد المؤلف أن وظيفة المدير أساسا واحدة سواء أكان في مستوى الإدارة العليا Top Management أو في مستوى الإدارة التنفيذية Middle Management أو في مستوى الاشراف First Line Supervisor ففي أى مركز وحيشا يكون المدير مسئولا عن نتائج الأعمال التي يتعاون رؤسوه في القيام بها فانه لن يستطيع أن يحقق هذه الأهداف المنشودة الا عن طريق تنسيق جهود أفراد المجموعة التي يرأسها أو يشرف على ادارتها . ولا شك في أن هذا العمل يحتاج الى استخدام مبادئ معينة تختلف تماما عن تلك المبادئ والأصول التي يعتمد عليها الاقتصادى أو المحاسب أو المهندس في أعماله . ولئن كانت الأعمال التي يقوم بها المديرون والمجموعات التي يرأسونها ويشرفون على ادارتها تختلف عن بعضها البعض ، ولئن كان الشخص الذى يشغل منصب الإدارة التنفيذية ربما يزاوئ ساطة أكبر وأوسع نطاقا من تلك التي يزاوئها زميله المشرف

الذى يشغل منصبا أقل درجة ، فإن الحقيقة لازالت قائمة وهى أنهم جميعا  
كمديرين Managers ينفذون الأوامر ويحققون الأغراض عن طريق  
أفراد آخرين - يقومون بنفس الشيء .

هذا بالإضافة الى أن المبادئ والأصول العلمية الخاصة بالإدارة  
يمكن تطبيقها على أى نوع من المشروعات . وحيث ان اهتمامنا الرئيسى  
بقطاعات الأعمال والخدمات فاننا سنركز دراستنا وأمثلةنا الى حد كبير  
حول المشاكل الخاصة بإدارة الأعمال فى المؤسسات والشركات التجارية  
والصناعية مع الملاحظة بأن نفس المبادئ والأصول يمكن تطبيقها فى أى  
مجال آخر غير تلك المجالات .

ولكى نصل الى تقسيم منطقي للمبادئ والأصول العلمية الادارية  
فسوف نقوم بدراسة وتحليل وظائف المدير ومراحل العملية الادارية التى  
تنحصر فى التنظيم Organizing ، وتكوين وتقييم الكفايات Staffing  
والتوجيه Directing ، والتخطيط Planning ، والرقابة Controlling  
ولئن كانت هناك تقسيمات أخرى للوظائف الادارية الا أن هذا  
التقسيم يعتبر فى نظره شاملا ويمكن تجزئته الى أجزاء كافية بما يسمح  
بالتحليل المنطقي كما أنه يعطى لنا صورة واضحة للوظائف الادارية كما  
يراهها المديرون أنفسهم هذا بالإضافة الى أن هذا التقسيم يميز بوضوح  
تام بين وظيفة المدير ، وبين أوجه النشاط غير الادارية التى يقوم بها  
الشخص المتخصص Specialist أو الفنى Technician فى ناحية  
معينة .

ولقد رأينا أن يتناول هذا الكتاب المقدمة الخاصة بتعريف الادارة  
وتطورها وأهميتها والإطار العام للوظائف الادارية ووظائف المشروع ،  
فضلا عن اطار وظيفتي التنظيم ، وتقييم الكفايات بدرجة أكثر تفصيلا .  
ونرجو أن نتناول الوظائف الادارية الأخرى فى كتاب أو كتب أخرى .



ولقد رأينا أيضا أن نبدأ بدراسة التنظيم أولا قبل مناقشة التخطيط وقد يرى البعض أن المدير يقوم بالتخطيط أولا ثم يقوم بعد ذلك بالتنظيم وتنمية الكفايات والتوجيه والرقابة . ولا شك أن وجهة النظر هذه لها وجهتها . غير أنه من الناحية العملية نجد أن المدير يراول عادة كل هذه الوظائف في وقت واحد . كما أن هناك بعض المزايا من البدء بدراسة التنظيم وذلك أن المبادئ والأصول العلمية الخاصة بهذه الناحية من الدراسة تعتبر أكثر المبادئ تقدما . وهى لذلك أكثر سهولة في الفهم من غيرها من المبادئ . هذا بالإضافة إلى أن وظيفتي التخطيط والرقابة متعلقان ببعضهما بدرجة كبيرة سواء من الناحية المنطقية أو الناحية العملية ، ولذلك ظهرت مزايا كثيرة من دراستهما معا .

والئن كان هذا الكتاب يعنى بدراسة وتحليل المبادئ والأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، فهو أيضا محاولة لتلخيص نظرية الإدارة Management Theory مع تطبيق رئيسى على قطاعات الأعمال والخدمات . وليس معنى ذلك أن محتويات الكتاب فروض نظرية غير عملية ، حيث أن المبادئ والأصول العلمية تستعمل هنا بمعنى الحقائق الأساسية Fundamental Truths التى يمكن تطبيقها فى ظروف معينة . كما أن النظرية Theory تفهم على أنها هيكل من المبادئ والأصول العامة المرتبطة والمتعلقة ببعضها والتي تعالج موضوعا معينا معالجة منسقة مرتبة . وعلى ذلك فإذا تكونت من المبادئ والأصول العلمية بشكل منطقي واضح فإنها لا بد أن تكون عملية ويمكن تطبيقها .

ويمكن أن يقال أن تكوين مثل هذا المبادئ والأصول العلمية يؤدى إلى ظهور وتقدم علم الإدارة Science of Management كما يؤدى إلى زيادة فهم المديرين لأعبائهم ووظائفهم على أساس أحسن وأكثر شمولاً عن ذي قبل . ومع ذلك فإن المؤلف يؤمن بأنه بالرغم من أن ظهور وتقدم مثل هذا العلم سوف يؤدى إلى توضيح وتبسيط مهمة

الادارة ، الا أن جانباً ملموساً من الوظيفة الادارية سوف يظل باستمرار فناً من الفنون Art ، وهذا يشابه تماماً ما يحدث في عالم الطب والجراحة حيث لا يمكن أن يكون هناك بديل أو يستغنى عن الخبرة العملية Clinical Experience والنم في هذا الميدان .

وعموماً فإن هدفنا من هذه الدراسة هو المساعدة في خلق جيل يفهم الادارة فهماً صحيحاً مستنداً الى الأصول والمبادئ العلمية الصحيحة حتى تقوم مشروعاتنا على أسس متينة وبرامج واضحة ، ويمكن تعهدها بالرعاية حتى يشتد ساعدها . كما يمكن الدھر على رفاهيتها وانجاحها لتحقيق أهدافها والرقى ببلادنا العزيزة الى مصاف الدول المتقدمة اقتصادياً بل ومنافستها في هذا المضمار .

والله ولي التوفيق ٥

على عبد المجيد عبده  
أكتوبر ١٩٨٤





## الْبَابُ الْأَوَّلُ

### المدخل في إدارة الأعمال

- ١ - الإدارة - تعريفها وأهميتها •
- ٢ - تطوير نظرية الإدارة •
- ٣ - الإدارة العلمية •
- ٤ - وظائف المدير •
- ٥ - وظائف المشروع •





## الفصل الأول

### الإدارة - تعريفها وأهميتها

ان الإدارة Management لها أهمية كبرى بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة من الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات ، وذلك لأنها تعالج وظيفة طبيعية من وظائف المجتمع الانساني . تلك الوظيفة هي تحقيق الأغراض والأهداف التي يسعى وراءها الفرد أو ترغب في تحقيقها مجموعة من الأفراد وتعنى الإدارة استخدام معلومات الانسان وقدرته في تحقيق أهدافه بنجاح ، والخروج برغبته الى حيز التنفيذ .

وتدخل الإدارة تقريباً في جميع أوجه النشاط الانساني . فمثلاً هناك إدارة في الميادين المختلفة للصناعة والتجارة والزراعة والتعليم والجيش والحكومة والأعمال الخيرية والدينية . وتطبق فكرة الإدارة عادة وفي أغلب الأحيان على أعمال وتصرفات المجموعات من الأفراد . غير أنه يجب ألا يفهم من ذلك أنها لا تتعلق بالأعمال الفردية ، حيث أن الفرد الذي يقوم بمفرده بأي عمل لنفسه فإنه عادة ما يحدد هدفه ويشعر في قرارة نفسه بعزيمة معينة ومسئولية خاصة في تحقيق هذا الهدف . وعلى ذلك فالإدارة لازمة لكل مجهود انساني سواء بذله فرد أو مجموعة من الأفراد في تحقيق هدف من الأهداف .

وكثيراً ما يعتقد البعض أن نشاط الإدارة ينحصر داخل المصانع فقط وقد يكون السبب في هذا الاعتقاد أن دراسة الإدارة بدأت في المصنع ونظمت أولاً الأمر على أوجه النشاط الخاصة بإنتاج السلع المختلفة . ولاشك في أن هذا الاعتقاد لا يغير من الحقيقة الواقعة وهي أن مبادئ الإدارة وأصولها يمكن أن تطبق على جميع أوجه النشاط الانساني سواء أكان منها ما يتصل بالشراء أو التخزين أو البيع أو التمويل أو النقل أو الحكومة أو المدرسة أو الجامعة أو المزرعة أو القوات المسلحة أو المسجد أو الكنيسة أو حتى دائرة الأعمال المنزلية .

والادارة هي وظيفة Function أو نشاط Activity . ويجب ألا نخطئ بين « الادارة » كنشاط أو وظيفة ، وبين أولئك الذين يقومون بهذا النشاط أو بتأدية هذه الوظيفة وهم ما يطلق عليهم لفظ « المديرون Managers » أو « القادة المنفذون Executive Leaders » أو « أعضاء الادارة » «Members of Management»

### تعريف الادارة :

ان فكرة الادارة متسعة جدا أو شاملة لمعان كثيرة بشكل يصعب على كثير من الكتاب والباحثين في هذا الموضوع أن يضعوا لها تعريفاً في بضع كلمات بحيث يشمل على جميع معانيها المختلفة وسوف نورد فيما يلي بعض التعاريف الشائعة للادارة بحيث تساعدنا في فهم المعنى الشامل للادارة وفي الوصول الى تعريف خاص يشمل على أغلب المعاني الخاصة بالادارة بحيث يكون بعيداً عن التعقيد أو التطويل :

(أ) هذا التعريف الأول خاص بالأستاذ كيمبال Kimball وقد

ذكره في كتابه « أصول التنظيم الصناعي Principles of Industrial Organization » حيث يقول:

«ان الادارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع ، من حيث تمويله ، ووضع سياساته الرئيسية ، وتوفير مايلزمه من معدات ، واعداد التكوين أو الاطار التنظيمي الذي يعمل فيه . وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين ».

«Management embraces all duties and functions that pertain to the initiation of an enterprise, its financing the establishment of all major policies, the provision of all necessary equipment, the outlining of the general Frame of organization under which the enterprise is to operate, and the selection of the principal officers.»

(١) راجع في ذلك :

D. S. Kimball, and Kimball, Jr., Principles of Industrial Organization, McGraw-Hill Book Co., inc., New York, 1947, p. 157.



وبالاحظ أن هذا التعريف قد أوضح أن الإدارة نشاط يتعرّض لتوفير  
الوسائل للمشروع ، وتمويله ، وتوفير معدات والتسهيلات اللازمة له ،  
والتعبئة : ووضع سياساته . وبالرغم من العمومية النسبية لهذا التعريف  
لا تشير إلى أن مسؤولية المدير في المشروع لا بد أن تتضمن ما يلي :

١ - توفير العاملين والكفايات الإدارية .

٢ - توفير المعدات والتسهيلات .

٣ - تنظيم المشروع .

٤ - وضع السياسات .

(١) وتفيدنا العبارة التالية أيضا في فهم معنى الإدارة . وقد ذكرها

الأستاذ ليفنجستون Livingston في كتابه «هندسة التنظيم

والإدارة» The Engineering of Organization and Management

حيث قال عن الإدارة :

«وظيفتها هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل ، وأقل

في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة وبحسن استخدامها» .

«Its function is to reach that goal by the best means, with  
expenditure of time and money, usually, with the best use  
of facilities».

أما التعريف الثالث فبالرغم من أنه عام جدا فهو يحل فكرة

الإدارة ويشرح معناها من ثلاث نواح هي : العملية الإدارية

Managerial Process . وقد ذكر هذا التعريف في دائرة

المعارف العامة الاجتماعية Encyclopaedia of Social Sciences

التي تصدر في الولايات المتحدة الأمريكية وتقول :

راجع في ذلك :

R. T. Livingston. The Engineering of Organization and  
Management, McGraw Hill Book Co., New York., 1949, p. 84.

« يمكن تعريف الإدارة بأنها العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقه • وتعرف الإدارة أيضا - من الناحية الانسانية - بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهود الانسانية الذي يبدل في هذه العملية • كما أن اتحاد (مجموعة) هؤلاء الأفراد الذين يبذلون سويًا هذا الجهد في أي مشروع من المشروعات يعرف بإدارة المشروع » •

«Management may be defined as the process by which the execution of a given purpose is put into operation and supervised. The combined output of various types and grades of human effort by which the process is effected is again known as management, in the human sense. Again the combination of those persons who together put forth this effort in any given enterprise is known as «the management» of the enterprise».

(د) أما التعريف الرابع الذي يبين لنا مدى شمول واتساع فكرة الإدارة فهو خاص بالأستاذ بيثل Bethel وزملائه في كتابهم التنظيم والإدارة الصناعية Industrial Organization and Management حيث يقول:

« إن وظيفة مجلس المديرين • الذي غالبا ما يشار إليه بالإدارة ، هي أن يضع السياسات الخاصة بنوع السلطة المطلوب إنتاجها ، وسياسات التمويل ، ومناقد التوزيع ، والخدمة ، والأفراد ، والعوامل الأخرى • والإدارة مسئولة عن اعداد الهيكل التنظيمي اللازم لتنفيذ هذه السياسات » •

«It is the function of the board of managers, frequently referred to as management, to establish policies regarding the type of product to manufacture, finance, channels of distribution, service, personnel

(١) راجع في ذلك :

Encyclopaedia of the Social Sciences, Macmillan Co. New York, Vol. X, 1933, pp. 76 — 77.

and other factors. It is the responsibility of management to outline an organization structure for the carrying out of these policies».

نظ بالنسبة لهذا التعريف أنه أشار إلى الإدارة كنشاط أو وظيفة بقوله «إن وظيفة مجلس المديرين» كما أنه أشار إلى الإدارة كأفراد بكلامه عن مجلس المديرين. هذا فضلا عن أنه اقتصر على أن الإدارة هي النشاط الخاص بوضع السياسة واعداد انجهاز التنظيمي.

(هـ) وأخيرا فإن العبارة الثانية تؤكد أهمية العلاقات الانسانية Human Relations باعتبارها العامل الرئيسي في الإدارة. وقد ذكر هذه العبارة الأستاذ آبلبي Appley في مجلة الأفراد التي تصدرها جمعية الإدارة الأمريكية، American Association Management حيث قال:

«إن الإدارة قد عرفت بالفاظ بسيطة جدا على أنها تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين، وأن هذه الوظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين رئيسيين من المسئولية: الأول هو التخطيط، والثاني هو الرقابة».

«Management has been defined in very simple terms as getting things done through the efforts of other people, and that function breaks into at least two major responsibilities, one of which is planning, the other is control».

ويلاحظ أن هذا التعريف قد أوضح مسئولية الإدارة في المشروع من حيث نشاط التخطيط والرقابة على وجه التحديد، وذلك عند تحقيق الأهداف وتنفيذ الأعمال عن طريق أشخاص آخرين. وعلى ذلك فإنه بعد فحص هذه التعاريف السابقة يمكن أن يقال عموما إن أول شيء يبدأ به قبل مزاولة النشاط الإداري هو معرفة

(١) راجع في ذلك:

L. L. Bethel, F. S. Atwater, G. B. E. Smith, and H. A. Stactman, Industrial Organization and management McGraw-Hill Book Co. New York, 1950, pp. 125 — 126.

(٢) راجع في ذلك:

L. A. Appley, Management the Simple Way. Personnel, American Management Association. January, 1943, p. 597.



الهدف Objective وتحديداه ، حيث ان جميع أوجه النشاط الإدارى تدور حول تحقيق الهدف المحدد .

ويلاحظ انه فى أى مشروع من المشروعات توجد عدة عناصر Elements رئيسية هى : الأفراد Personnel ، والمواد Materials ، والتمدد والآلات والمعدات (التسهيلات) Machines, Tools & Equipment والأموال Money . والأسواق Markets . وهذه هى العناصر التى يستخدمها المديرون فى تحقيق أهداف المشروع الجديد ، بطرق Methods مختلفة حسب الظروف المحيطة .

وعلى ذلك نجد أنه بتحديد الهدف ومعرفة العناصر الممكن استخدامها فى تحقيق هذا الهدف يمكن أن نضع تعريفا معقولا للإدارة كما يلى :

« والإدارة هى عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه Leadership & Direction ، وتنمية Staffing الأفراد ، وتخطيط Planning وتنظيم Organizing ومراقبة Controlling العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية فى المشروع — من أفراد ومواد وآلات وعدد ومعدات وأموال وأسواق — لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف » .

والإدارة ليست نشاطا ميكانيكيا ، وإنما نجد أن الجمع بين العناصر الرئيسية فى المشروع ومعالجتها وتنظيم العلاقة بينها تتوقف على الظروف التى يزاول العمل فيها ، ولا شك أن ذلك يوضح أهمية الكفاءة الانسانية فى قيادة الآخرين وتوجيههم واتخاذ القرارات والمفاضلة بين الخطط والسياسات الممكنة حتى يمكن اختيار أنسب السياسات لتحقيق الهدف .

أهمية الإدارة للمشروع :

لا شك أن الإدارة الرشيدة تعمل على رفع كفاية الأفراد ، وحسن توجيه واستخدام الجهود الانسانية التى تبذل فى المشروع ، سواء

أكان مشروعاً تجارياً أو صناعياً، وتعمل على إخراج وإبتكار طرق جديدة مبسطة للعمل وتحسين المعدات والتسهيلات المستخدمة في المشروع ، وكذلك تحسين جودة المنتجات والخدمات التي ينتجها ويقدمها المشروع . هذا بالإضافة الى تحسين العلاقات الانسانية بين العاملين في المنشأة . ومن أجل ذلك فإن مديري المنشأة الأكفاء يتباون دائماً بالعوامل التي تؤثر على مستقبل المشروع بقدر استطاعتهم ، وهم يعملون على تجميع الحقائق والبيانات والآراء المختلفة التي تساعد في دراسة وحل المشاكل التي تعترض طريقهم عند محاولة تحقيق أهداف المشروع .

وعنوماً فإن نشاط الإدارة في أي مشروع من المشروعات يتأثر الى حد كبير برغبات وحاجات الهيئة الاجتماعية Public ، وأصحاب المشروع والملكية ، والقوة العاملة . حيث أن الإدارة تعمل دائماً للتوفيق بين هذه الرغبات التي قد تبدو متعارضة ولاشك أن إرضاء هذه المجموعات الثلاث متكاملة ليست مهمة سهلة بأي حال من الأحوال .

وفيما يلي بيان لبعض الرغبات الخاصة بهذه المجموعات الثلاث التي يجب على إدارة المشروع أن توفق دائماً فيما بينها :

#### أولاً - رغبات المجتمع :

- ١ - توفير السلع والخدمات بأسعار معقولة باستمرار .
- ٢ - تقوية مركز المشروع والتوسع فيه .
- ٣ - رفع مستوى المعيشة .

#### ثانياً - رغبات أصحاب المشروع ( ملكية رأس المال ) :

- ١ - الحصول على عائد معقول لاستثماراتهم .
- ٢ - تقوية مركز المشروع والتوسع فيه .
- ٣ - محو الأسراف ورفع الكفاءة الإنتاجية في المنشأة .

#### ثالثاً - رغبات القوة العاملة :

- ١ - ضمان الاستقرار والاستقرار في العمل وفتح باب الترقية .

٢ - الحصول على أجور ومرتبات معقولة طبقا لنوع العمل والمستوى العام للأجور .

٣ - توافر الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية والترفيهية . . الخ

٤ - تخفيض ساعات العمل مع المحافظة على مستوى الأجر أو العائد .

ولا شك أن مهمة الإدارة هي ارضاء هذه المجموعات وكفاية رغباتها والتوفيق بين هذه الرغبات بشكل عاقل حتى تدير الأمور في سلام وحتى تحافظ الإدارة على المشروع وتعمل على استمراره ونجاحه . ولا يمكن طبعا بأي حال من الأحوال أن يستمر نجاح المشروع الا اذا كانت على رأسه هيئة إدارية رشيدة قادرة توازن بين هذه الرغبات وتوفق فيما بينها . وهذه مشكلة مستمرة بالنسبة للإدارة . ويلاحظ أنه لو نظرنا الى هذه الرغبات المشار اليها لوجدنا انها تبدو متعارضة في شكلها . فمثلا كيف يمكن للإدارة أن ترفع أجور العاملين وتزيد من الخدمات لهم - حيث ان هذا يرفع من تكلفة الانتاج - وفي نفس الوقت تخفض من أسعار البيع للمستهلكين وتحسن في جودة السلع . وفي نفس الوقت أيضا تحقق أرباحا لأصحاب المشروع . ويمكن أن يقال أن حل هذه المشكلة يتعلق أساسا بحسن اختيار الإدارة للعاملين ، ووضع كل شخص في المكان المناسب ، وربط الأجور بانتاجية العامل . بمعنى أن سياسة الأجور تكون بناء على دراسة ويكون من شأنها حث العامل على زيادة انتاجيته . فإذا زادت انتاجية العامل زاد أجره بنفس النسبة ، وإذا أدى مجهود العامل الى محو الاسراف وتخفيض التكاليف زاد أجره بنفس النسبة ، وإذا نتج عن مجهود العامل تحسين في جودة المنتجات زاد أجره بنسبة الفائدة . وبمعنى آخر فلا خوف من زيادة الأجور والخدمات للعاملين بالمنشأة اذا كانت هذه الزيادة تتناسب مع الزيادة في الانتاج وتحسين الجودة ومحو الاسراف ، أي اذا كانت تتناسب مع الزيادة في الكفاية الانتاجية .



حيث ان زيادة الكمية في الانتاج سوف تؤدي الى توزيع المصروفات غير المباشرة على عدد كبير من ا الوحدات المنتجة بما يخفض من نصيب الوحدة من التكاليف . كما ان محو الاسراف سوف يقلل ايضا من التكاليف . وكذلك نحسين الجودة سوف يرفع من المستوى التنافسي للسلعة ومدى قابليتها لدى المستهلكين .

كل هذا سوف يمكن المنشأة من تخفيض أسعار البيع ، أو بيع جودة أعلى بنفس السعر ، بنا ينتج عنه زيادة رقم المبيعات حيث ان المستهلكين الحاليين سوف يزيدون من استهلاكهم ، كما سيتحول مستهلكو السلع البديلة الى استهلاك هذه السلع . وكذلك يشتري هذه السلع مستهلكون جدد لم يكن في استطاعتهم شراؤها من قبل بالأسعار المرتفعة . ومعنى ذلك أن رقم المبيعات سوف يرتفع مع زيادة رضا المستهلكين ( المجتمع ) . وهذه الزيادة في المبيعات سوف تنعكس على زيادة الانتاج والتوسع وزيادة فرص العمالة للعاملين جدد ، واستمرار العمل واستقراره . وزيادة فرص الترقى بالنسبة للعاملين الحاليين . ولاشك أن ذلك سوف ينتج عنه أيضا رضا أصحاب المشروع من تحقيقهم لأرباح معقولة دون استغلال - ومن توسع أعمالهم . وليس الأمر قطعا بهذه السهولة التي يمكن تصورها . حيث ان كل ذلك يستدعي رسم سياسات ادارية سليمة . على أساس من الدراسة واستخدام الطرق العلمية في اختيار العاملين ، وتحليل الوظائف وترتيبها وتقييمها ، ووضع كل شخص في المكان المناسب وتدريبه وتوجيهه . وقياس التكلفة ومراقبة النتائج .

واذا نظرنا أيضا الى الأسباب الشائعة لفشل المشروعات بأنواعها المختلفة تجارية أو صناعية أو خدمات وجدنا أنها في الحقيقة نتائج لسوء التصرف الإداري سواء عند انشاء المشروع أو بعد ذلك . وفيما يلي بيان لأهم الأخطاء الشائعة التي تؤدي الى فشل المشروع والتي تبين مدى مسؤولية الإدارة عنها :

١ - الدخول في المشروع دون دراسة أو معرفة أو خبرة كافية .

- ٢ - الدخول في المشروع برأس مال أقل بكثير من اللازم .
- ٣ - الدخول في المشروع برأس مال أكبر بكثير من القدر المناسب مع الاهمال في استخدامه .
- ٤ - الاستهانة بدرجة المنافسة الموجودة في السوق .
- ٥ - سوء سياسة تشين Pricing السلع والخدمات المتبعة .
- ٦ - الاقتراض دون سياسة مرسومة لكيفية الدفع ومواعيده .
- ٧ - المضاربة والمقامرة في الشراء .
- ٨ - التوسع الكبير في الشراء والبيع الآجل مع عدم قدرة المركز المالي للمشروع على ذلك .
- ٩ - عدم الاحتياط لمواجهة المفاجآت في العمل وما تتطلبه من مصروفات عاجلة .
- ١٠ - التوسع السريع في العمل مع الاهمال في تقدير العوامل المؤثرة والظروف والملازمات المحيطة .
- ١١ - الاهمال في الاحتفاظ بسجلات منظمة .
- ١٢ - الاهمال في التنبؤ وتخطيط سياسات العمل في المشروع .
- ١٣ - الاستهانة بالمشاكل الانسانية التي تظهر في المنشأة .
- ١٤ - عدم الدقة والعناية بتنظيم المنشأة ، ومراجعة هذا التنظيم باستمرار للتأكد من صلاحيته .
- ١٥ - الاهمال في تبسيط اجراءات وطرق العمل في المنشأة .

١٦ - الاهمال في اختيار الأفراد العاملين في المشروع ، وتدريبهم وتوجيههم ، وتنمية كفاياتهم ، ووضعهم في الوظائف المناسبة لهم .

١٧ - تطعيم القوة العاملة في المشروع بالأقارب والمعارف الى حد كبير دون مراعاة الصلاحية الوظيفية .

١٨ - الاهمال في مراقبة نتائج العمل بطرق فعالة مستمرة .

وهكذا نرى من استعراضنا السابق لأهم أسباب فشل المشروعات أن الادارة الواعية الرشيدة هي التي تستطيع أن تعمل على أن يقوم المشروع عند انشائه على أسس سليمة بعد التأكد من سلامة الفكرة نفسها وهي أيضا التي تعمل على التخطيط السليم لسياسات العمل في المشروع وكذلك وضع التنظيم الإداري المناسب الذي يوصل الى تحقيق أهداف المشروع . هذا بالإضافة الى تميمها للكفايات ، وتوجيهها للقوة العاملة ، ومراقبتها لنتائج العمل . كل هذا يساعد بدرجة فعالة على نجاح المشروع واستمراره في تحقيق أهدافه بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

#### أهمية الادارة للمجتمع :

من الواضح لنا جميعا أن العلوم الطبيعية وعلوم الأحياء في مجتمعنا الحديث قد حققت تقدما كبيرا جدا بالنسبة لما حقته العلوم الاجتماعية Social Sciences من تقدم . وطبعي جدا أنه لا يمكن بحال من الأحوال أن نهمل نتائج هذه الظاهرة . حيث انه اذا لم يتعلم الفرد كيفية التنسيق بين الجهود الانسانية وأوجه النشاط المختلفة فإن الاسراف وعدم الكفاية في استخدام الاكتشافات الفنية Technical Discoveries سوف يقل على مدى الأيام .

ولا شك أن الأهداف الاجتماعية الأساسية ليس من الصعب تحديدها والالمام بها فالإنسان يرغب في العادة ، والصحة ، والتقدم المادي ورفع مستوى معيشته والاستقرار والسلام والحرية . والإنسان



الاجتماعى • والحقيقة أنه فى أغلب بقاع العالم نجد أن المهارة الفنية  
Technical skill والمواد Material ، والقوى العاملة Manpower

تتوافر بكسبات كافية لتحقيق هذه الاهداف الاجتماعية • ولقد أوضح  
أصحاب النظريات الاقتصادية المبادئ والأصول العلمية لزيادة الانتاج  
ومضاعفة الموارد الانتاجية ومصادر الثروة • كما أن غيرهم من العلماء  
الاجتماعيين قد اكتشف القواعد والأصول العلمية الأساسية التى ترشد  
الأفراد الى تحقيق الأهداف الشخصية البسيطة التى يشترك فى رغبة  
تحقيقها معظم الناس فى جميع أنحاء العالم ، وبالرغم من كل ذلك فإن  
نظرة بسيطة الى العالم وما يشعر به من قلة السعادة والضمان ، وما يحيطه  
من مظاهر الاسراف واستخدام منابع الثروة وموارد الانتاج تكفى  
للتأكد من أن الأهداف الاجتماعية لم تتحقق ، ولم تصل الى الوضع الذى  
يجب أن تكون عليه فى بقاع العالم المختلفة •

ومن بين الأسباب الكثيرة التى أدت الى فشلنا فى استخدام الثروة  
الكبيرة من المعلومات والموارد الانتاجية هو عدم قدرتنا على تنسيق  
جهود الأفراد وأوجه النشاط المختلفة حتى يمكن أن تصبح أهداف الفرد  
ورغباته فى متناول المجتمع • ولا شك أن هذا هو المعنى الواسع الشامل  
لعمل الادارة ووظيفتها ، حيث ان اتساع دائرة القواعد والأصول العلمية  
والادارية ورفع كفاية الادارة سيكون له دون شك أثر كبير فى المستوى  
الثقافى والفكرى للهيئة الاجتماعية فضلاً عن أثره الاقتصادى •

ولا شك أنه فى الدائرة المحدودة لادارة الأعمال Business  
Management نجد أن أثر الادارة على الهيئة الاجتماعية واضح جداً  
فالوظيفة الرئيسية للمشروع ( التجارى أو الصناعى أو الخدمات ) فى  
المجتمع هى انتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية للتقدم والانعاش  
المادى Material Welfare • ولقد أفاضت النظرية الاقتصادية

فى شرح أوجه النشاط الخاصة بزيادة ومضاعفة الانتاج بأقل التكاليف فى

العمل ورأس المال • ولكن النظرية الاقتصادية وما تحتويه من قوانين وأصول علمية تفرض أن الأغراض والأهداف الاقتصادية يمكن تحقيقها بتسيق للنشاط الانساني وسلوك الأفراد • ومعنى ذلك أن القوانين والمبادئ الاقتصادية مبنية على فرض معين هام هو أن المنشأة أو المجموعة من المنشآت سوف تكون ادارتها متقنة ومبنية على أسس سليمة وعلمية •

والحقيقة أنه من الظواهر الواضحة في الأمم والمجتمعات المتقدمة اقتصاديا والتي تتمتع بدرجة عالية من مستوى المعيشة أن الادارة في مشروعاتها ومنشآتها المختلفة على مستوى عال من الذكاء والمهارة • فمثلا نجد أنه وان كانت الموارد الانتاجية المتعددة أو الثروات الطبيعية الغزيرة والاستقرار السياسى تعتبر عوامل رئيسية أدت الى تقدم الولايات المتحدة الأمريكية اقتصاديا ورفع مستوى المعيشة فيها الا أن النجاح النسبى الذى أحرزته الادارة في المشروعات الأمريكية وما وصلت اليه الادارة فيها من تقدم وازدياد في الكفاية - وخاصة في القرن العشرين - يعتبر أيضا عاملا مهما ولا تقل أهميته بحال من الأحوال عن العوامل الأخرى الرئيسية وهذا ما يمكن أن يقال أيضا عن الدول الأخرى المتقدمة •

#### أهمية الادارة في التنمية :

ان الهدف الانتاجى للخطة العامة في جمهورية مصر العربية أساسا<sup>(١)</sup> هو مضاعفة الدخل القومى فى عشر سنوات • كما أن الهدف الاجتماعى من زيادة الدخل واستقرار نموء وحسن توزيعه بين المواطنين هو رفع مستوى ابرضاء والرفاهية والعزة لأفراد الشعب العربى كله وذلك عن طريق الاسراع ب تعديل تنمية الاقتصاد القومى ودفع عجلة الانتاج فى جميع

(١) راجع فى ذلك اطار خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للسنوات

الخمس ، يوليو ١٩٦٠ - يونيو ١٩٦٥ •

الأنشطة الاقتصادية في صورة متوازنة مترابطة متكافئة تؤدي إلى إطراد زيادة الدخل وتقليل التفاوت الكبير بين الثروات والدخول الفردية وتحقيق اشتراك أفراد المجتمع العربي بجهودهم وأموالهم في تنمية الموارد القومية والاستفادة بها في رفع مستوى معيشتهم وتدعيم عزتهم وكرامتهم وبناء مجتمع ديمقراطي اشتراكي تعاوني يتعاون فيه رأس المال العام والخاص لمصلحة كافة السكان .

والخطة عسوما لا تقف عند تفصيل جوانب النشاط الاقتصادي في السنة الأولى أو السنوات الخمس الأولى فقط بل إنها تمتد إلى ما بعد ذلك لأن النمو الذي تهدف إلى تحقيقه لا بد أن يستمر بل وأن يتزايد . والواقع أن الهدف الأساسي الذي بنيت عليه الخطة كان هو الوصول بالدخل القومي إلى الضعف في خلال عشر سنوات ، الأمر الذي يحقق لأفراد الشعب رفاهية اقتصادية وفيرة ويدفع بعجلة الإنتاج في حركة مستمرة لا تقتر .

والأمر لا يقتصر عند تحديد الرقم ذاته فالمضاعفة يمكن أن تتم بعدة طرق بعضها قد يتأتى عن طريق التصنيع فقط وبعضها قد يولى الزراعة عناية أكبر وهكذا . . لذلك فقد روعي عند وضع الإطار العام للخطة العشرين أن تخرج باقتصادنا من حيز نشاطه المحدود إلى حالة يصبح فيها طليقا قادرا على مواءمة التقدم معتمدا على نفسه إلى أقصى حد ممكن . كذلك روعي أن تنال القطاعات المختلفة أنصبة تساعد على توسيع كل منها بالقدر الذي يكفل توازنا عاما بين بعضها البعض ، ويمكننا ليس فقط من مجابهة الجانب الأكبر من احتياجات الاستهلاك التي يتطلبها مستوى معيشة أفضل ، بل وأيضا من تهيئة قدر أكبر من المعدات والآلات والخامات التي تعتبر بمثابة الثروة الانتاجية التي تحدد امكانياتها في التوسع الاقتصادي . وفوق كل هذا وذاك التوسع في القطاعات المختلفة قد روعي فيه تحسين موقفنا مع العالم الخارجي لكي تتحول من



دولة مستوردة الى دولة مصدرة وبذلك يقوى اقتصاده في الداخل والخارج معا ، ويصبح قادرا على سداد تكاليف التنمية ويحقق فائضا يجاب الخير للأفراد ويرفع في ذات الوقت من قيمة عملتنا المحلية في الأسواق العالمية .

من هذه الاعتبارات كلها : الاعتبار الكمي الذي تجدد بالمضاعفة والاعتبارات الداخلية للاستهلاك وتكوين رؤوس الأموال والاحتياجات الخارجية المتعلقة بالتصدير والاستيراد ، تحددت معالم الخطة القومية في مراحلها المتتالية جميعا .

وعسوما يمكن أن يقال ان نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة وتحقيقها لأهدافها المشار اليها لا يمكن أن يتم الا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية ، وكذلك بنجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية في الدولة سواء في مجال الزراعة أو الصناعة أو الكهرباء أو الخدمات ، ولا شك أن حسن استخدام الموارد المتاحة دون اسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المختلفة . كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة بالخطة يتوقف على كفاية إدارتها في تخطيط سياستها الشرائية والانتاجية والتسويقية والمالية الخ . . كما يتوقف ذلك على حسن تنفيذ هذه السياسات ودقة متابعة النتائج في إطار تنظيمي سليم يضمن استفادة جميع الطاقات البشرية المتاحة بشكل تعاوني وبأقل تكاليف ممكنة ودون اسراف . وإذا كان كل مشروع في حاجة الى عناصر مادية بشرية كافية مناسبة لنجاحه . فإنه في حاجة أكبر الى العقلية المدبرة والمخططة والحركة والمستخدم لهذه العناصر وهي الإدارة . ومن هنا نجد أن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبطة بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة في جمهورية مصر العربية التي هي أدوات تحقيق أهداف الخطة .

وإذا كان الحديث عن التنمية والإدارة ، فإن بلداننا والبلدان النامية -- تواجه التنمية فيها كثيرا من المشاكل الإدارية التي تحتاج الى

قدرة وكفاءة ادارية لمواجهتها والتصدى لها وحلها حتى يمكن أن تتحقق أهداف التنسية المرغوبة .

وإذا كانت هناك مشاكل ادارية متنوعة ومتعددة ، تستدعي النظر ، وتلقى الضوء على أهمية الإدارة في ضرورة معالجتها ، فإنا هنا يمكن أن نجسم أهم هذه المشاكل - والتي سنحاول معالجتها فيما بعد - فيما يلي :

١ - عدم استقرار القيادات الادارية في مناصبها وانعكاس ذلك على تخطيطهم وتنفيذهم لفترة طويلة وبالتالي ضعف عنصر الاستقرار وتحول الجهود الادارية الى مجرد حل المشاكل اليومية الروتينية فضلا عن عدم بناء الصفوف الثانية في القيادة .

٢ - اختيار القيادات الادارية على أساس التخصص الدقيق وليس على أساس الكفاية الادارية بما ينتج عنه الاتجاه المهني الطائفي في شغل الوظائف القيادية الادارية في الوحدات الانتاجية .

٣ - عدم استعداد الأفراد للالتزام بنظم محددة وبالتالي فرض النظم المستقر عليها .

٤ - النطرف في مبدأ عدم الثقة في التصرف بما ينتج عنه تحويل الموائع الى تفصيل شديد ينتج عنه عدم المرونة في التصرف والاتجاه الى أن تكون الموائع هدفا بدلا من أن تكون وسيلة لتحقيق هدف .

٥ - سريان مبدأ أن كل خطأ يؤدي الى التحقيق الرسمى مع الفرد وتدخل الأجهزة الخارجية وتوقيع العقاب ينتج عنه السلبية وعدم الرغبة في المبادرة وتحمل المسؤولية وبالتالي تصعيد البت الى المستويات الأعلى وتحول الجهود التمردية الى مجرد حماية النفس بدلا من الأداء المطلوب .

٦ - ارتباط القيادات بسجوبات ضاغطة تؤثر في توجيه القرارات الادارية وبعدها عن الموضوعية الواجبة .

٧ - مطالبة العاملين بالحصول على مكاسب أسرع وأكثر من معدل الزيادة في الجهد المبذول والانتاج المحقق وارتباط هيكـل الأجور بالمؤهلات وليس بالجهد أو الانتاج أو نوعية العمل المطلوب أداؤه .

٨ - نقص وعدم دقة البيانات وعدم الاتفاق عليها مقدما وعدم دوريتها وبالتالي عدم تطوير السجلات التي تفي بها ، فضلا عن تخلفها زمنيا وعدم الاستفادة من تطيلها وانعكاس ذلك على عملية التخطيط والمتابعة على مستوى المشروع أو القطاع أو المستوى القومي .

٩ - انعكاس حل مشكلة تشغيل العاملين اجتماعيا على كفاءة عملية التشغيل بالمشروعات إذ تتج عن ذلك زيادة الاعداد على القدر المطلوب نتيجة لعدم وجود أساس موضوعي وظيفي لتقدير القوى العاملة بالمشروعات .

١٠ - اتجاه المتابعة على المستوى المركزي في الدواة على أساس التأكد من مجرد تنفيذ اللوائح والقوانين بدلا من أن تكون على أساس النتائج المحققة .

وما تقدم يتضح لنا أنه بتقدم الإدارة وورقيها فإن الكفاءة Efficiency في استخدام القوى الانسانية وموارد الثروة المادية سوف تزداد الى حد كبير . ولا شك في أن تقدم الإدارة ورفع مستواها يتوقف على اكتشاف المبادئ والأصول العلمية التي يمكن تطبيقها عمليا . حيث انه باكتشاف المبادئ والأصول العلمية واستخدامها ، وكذلك بتنمية وتكوين نظرية للإدارة كأساس لعلم الإدارة ، فإن استخدام الطرق العلمية Scientific Approaches في حل المشاكل الإدارية سوف يصبح الى حد كبير في متناول اليد . وهذا ما نهدف اليه دائما في موضوعات هذا الكتاب .



## الفصل الثاني

### تطور نظرية الإدارة

لا شك أن تنظيم مجموعة الأفراد لتحقيق هدف أو غرض معين عملية قديمة يرجع عهدها الى بدء المدنية نفسها . وعلى ذلك فقد يتوقع البعض أن علم الإدارة لا بد وأن يكون من أحسن العلوم المتقدمة وأرساها أسسا وأكثرها تنظيما . ولكن الحقيقة غير ذلك . إذ أنه مع تقدم ظروف المدنية الحديثة وازدياد مشاكلها ، ومع زيادة الحاجة الى تنسيق الجهود الانسانية تنسيقا متجا : فإن مثل هذا العلم - علم الإدارة - لم تستكمل أركانه ولم يتم بناؤه ولم يصل الى ما وصلت اليه العلوم الأخرى من تقدم ورفق . كما أن كثيرا من مبادئ الإدارة وأصولها Principles لازالت مطبورة ولم يكشف عنها الباحثون بعد . ولم تنل من الصياغة ما نالته مبادئ وأصول العلوم الأخرى كالاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم الاجتماعية . بل يمكن أن يقال ان نظرية الإدارة يرجع عهدها الى عشرات السنين القليلة الأخيرة . كما أن رجال الأعمال عموما لم تستيقظ حاجاتهم الى مثل هذه القواعد والأصول العلمية الا في الحرب العالمية الثانية . وقد يثير هذا دهشة الكثيرين ولكنها الحقيقة الراقعة والتي لا يمكن انكارها . ومع كل هذا فقد تغيرت الأوضاع في السنين الأخيرة - خلال ربع القرن الأخير - وازداد الشعور بالحاجة الى تحسين الإدارة والعناية بها في المشروعات المختلفة . كما ازداد الشعور بأهمية البحث والدراسة في هذا الميدان المكشوف عن المبادئ والأصول العلمية التي يمكن استخدامها كأسس للإدارة العلمية والتنظيم الجيد . حتى يمكن الوصول الى تنسيق الجهود الانسانية وتحسين نشاط الجماعات وزيادة كفاءتها الانتاجية .

### تأخر التقدم في نظرية الإدارة :

لا شك أنه عند الإشارة الى بعض أسباب التأخير في ظهور وتقدم نظرية الإدارة فلا يمكن أبداً أن نهل تلك الفروق التي كان ينظر فيها الى الاشتغال في دوائر الأعمال التجارية Business والائتمان Credit بنظرة وضيعة . فالبرغم من وصول المنشآت التي كانت تشتغل بمثل هذه الأعمال وغيرها الى درجة معقولة من التقدم والنهوض قبل قيام الثورة الصناعية Industrial Revolution ، فإن التجارة نفسها كانت تعتبر وظيفة أو مهنة غير جديرة بالاحترام . فمثلاً نجد أن الفيلسوف أرسطو وصف عملية الشراء والبيع بأنها إدارة غير طبيعية Unnatural Management كما أن الاقتصادي الكبير آدم سميث Adam Smith الذي يعرف عادة بأبي الاقتصاديين ، قد وصف رجال الأعمال Business Men في كتابه الشهير ثروة الأمم (١) Wealth of Nations أنهم مجموعة من الخداعين الذين لا تتفق مصالحهم مع مصلحة المجتمع . حيث قال عنهم :

« انهم مجموعة من الأفراد الذين لا يمكن أن تتفق مصالحهم ورغبتهم مع مصلحة الجمهور ورغبته . وهم الذين يرغبون عموماً في الخداع والغش واستغلال وظلم الجمهور . وهم الذين قاموا فعلاً في مناسبات كثيرة بغش الجمهور وخداعه واستغلاله وظلمه » .

«An order of men, whose interest is never the same with than of the public, who have generally an interest to deceive and even to oppress the public, and who accordingly have upon many occasions, both deceived and oppressed it.»

(١) راجع في ذلك :

Adam Smith, Wealth of Nations, Modern Library. Inc., New York, 1947. p. 250.

وبالميون القائد الفرنسي نفسه قد أشار إلى هذه النسبة  
التي ألصقت برجال الأعمال والتجارة في ذلك العهد : حينما تصكم على  
انجلترا ووصفها بأنها أمة من أصحاب المتاجر Nation of Shopkeepers

ولاحظ أيضا أنه في القرن الماضي كان المتعلمون كثيرا ما ينظرون  
إلى التجارة على أنها وظيفة غير مستحبة ، والحقيقة أنه يمكن أن يقال  
أن رجال الأعمال والتجارة لم يحظوا باحترام المجتمع إلا في الخمسين  
سنة الأخيرة .

ولاحظ أن اشتغال الاقتصاديين في أول الأمر ولمدة طويلة  
بالاقتصاد السياسي Political Economy والنواحى غير الادارية  
Non Managerial من التجارة كان أيضا من أسباب تأخر ظهور وتقديم  
نظرية ادارة الأعمال . فمثلا ؛ نجد أن الاقتصاديين في دراستهم وتحليلهم  
للمشروع التجارى Business enterprise رفق صياغتهم لنظرياتهم الفلسفية  
التي تصل بالتجارة قد اتبعوا عموما طريق آيتم آدم سميث الذي  
كان عنايته وأبحاثه متركزة حول المقاييس الخاصة بزيادة الثروة في الدولة  
Wealth of the Nation . كما ساروا على نمط ريكاردو Ricardo الذي  
كانت أبحاثه ونظرياته تتركز حول توزيع الثروة Distribution of Wealth  
على عوامل الانتاج المختلفة Factors of Production وهى الأرض والعمل  
ورأس المال وكذلك تأثروا بمارشال Alfred Marshal وغيره من  
الاقتصاديين الذين اهتموا بالتحليل الحدية Marginal Analyses في  
المنافسة والسوق غير الاحتكارية ، هذا بالإضافة إلى أن الدراسة الحديثة  
لاقتصاديات المنشأة الفردية Individual Firm يرجع عهدها إلى حد  
كبير إلى الخمسة وعشرين سنة الأخيرة . كما أنه حتى دراسات  
تشمبرلين K. H. Chamberlin في نظرية المنافسة الاحتكارية  
Joan Robinsorn ومنر روبنسون Theory of Monopolistic Competition



في نظرية المنافسة المقيدة Theory of Imperfect Competition التي  
أحدثت انقلاباً ملحوظاً في ميدان النظرية الاقتصادية منذ سنة ١٩٣٣  
تفترض وجود إدارة ماهرة منتجة في المنشأة . وعلى ذلك نجد أن مثل  
هذا الانشغال الأولي لم يمكن الاقتصادى من فحص ودراسة المضمونات  
النظرية لأهم ناحية من نواحي التجارة وهى وظيفة الإدارة .

وربما يتوقع البعض أن علم السياسة Political Science لا بد وأن  
يكون قد بعث النهضة والتقدم في نظرية الإدارة طالما أن عمل السياسات  
ورسبها يعتبر من أعظم مهام الحكومة وأخطرها ، وأن الحكومة نفسها  
تعتبر من أقدم المنظمات الاجتماعية Social Organization . وأكملها .  
ولكن الحقيقة غير ذلك ، حيث أنه بالرغم من أهمية المشكلة الإدارية  
وخطورتها فإن أصحاب النظريات السياسية Political Theorists  
الأولية قد تأخروا كثيراً في الاعتناء بدراستها وفحصها حيث كانوا مثل  
الاقتصاديين الأولين - منشغلين في بادئ الأمر بدراسة وفحص الأساسات  
الخاصة بالقطاع الأهلى والسياسات والعلاقات الدولية . وعلى ذلك فقد  
أهملوا إلى حد كبير دراسة أعمال المدير في المنشأة حتى وقت ليس بعيد .  
وعلى العموم فإن بعض المنتجات العلمية Contributions الأولية في نظر  
الإدارة يرجع مصدرها إلى بعض رجال الإدارة العامة Public Administration  
ولا يزال هذا المصدر يمدنا بمبادئ وقواعد علمية هامة تستخدم في إدارة  
الأعمال التجارية والصناعية .

ويرجع التأخير في تقدم الإدارة أيضاً إلى أن نظريات على الاجتماع  
Theories of Sociology الخاصة بالتنظيمات الرسمية وغير الرسمية  
لم تطبق على وظائف المدير Formal and Informal Organization  
في المنشآت التجارية والصناعية إلا منذ عهد ليس بعيد . كما أن أبحاث  
علماء النفس Psychologists في نواحي إثارة الرغبة الفردية Individual

Motivation ورد الفعل الناتج عن استخدام السلطة Reactions  
to Authority ومعاني القيادة ومعاييرها ، قد امتد نطاقها في السنين  
القليلة الأخيرة فقط ، فشملت المشاكل الخاصة بالمنشآت التجارية  
والصناعية .

وبالإضافة الى الأسباب السابقة نجد أن هناك اعتقاداً منتشرًا وسائدًا  
بين رجال الأعمال والمديرين في الشركات والحكومة والمنظمات والهيئات  
الأخرى هو أن الإدارة ليست في حاجة الى أصول وقواعد علمية . حيث انها  
فن من الفنون Art وليست علماً من العلوم Science كما أن رجال  
الأعمال أنفسهم لم يشجعوا في الماضي ظهور وتقديم نظرية الإدارة ، حيث  
كان أغلب اهتمامهم مركزاً حول الابتكارات الفنية الجديدة Technology  
والأثمان Prices وطرق تحديدها ومعالجتها ، والميزانية العمومية Balance  
Sheet التي تبين المركز المالي للمنشأة ، بما أدى الى عدم إتاحة  
الفرصة لفهم ودراسة وظيفة المدير بالشكل الذي كان يجب أن تكون  
عليه حتى يمكن رفع مستوى كفاية هذه الوظيفة الهامة .

ولقد أشار بعض القادة في ميدان إدارة الأعمال (١) أنه منذ الحرب  
العالمية الثانية فقط تغيرت نظرة الكثيرين الى الإدارة وأصبح الكثير من  
الباحثين ينظرون اليها على أنها علم من العلوم Science بدلاً من اعتبارها  
فناً من الفنون Art . ولا شك أن هذا التأخير في اعتبار الإدارة علماً من  
العلوم قد نتج عنه تأخير في تقدم نظرية الإدارة وتقص كبير في القوى  
الإدارية .

(١) راجع في ذلك :

L. A. Apply, president of the American Management Association,  
Los Angeles Times, Oct. 23, 1941, p. 2.

ويمكن أن يقال أيضا أن التقدم في نظرية الإدارة والنقص في القوى الإدارية يرجع أساسا إلى القتل - حتى زمن قريب - في اعتبار الوظائف الإدارية من فصيلة الوظائف التي تتطلب مقدرة ومواهب معينة لا تتضمنها الكفاية والمعرفة الفنية المحضة وعلى ذلك فإن سياسة اختيار المديرين على أساس المعرفة الفنية Technical Knowledge فقط أخطأت في عدم اعترافها بأن العامل الأساسي في الإدارة، وأن الصفة الأساسية للشخصية الإدارية هي قدرتها على تنفيذ الخطط والأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة بواسطة الآخرين وعلى ذلك فهي تتطلب مقدرة معينة ومهارة خاصة في تنسيق المروسين وأوجه نشاطهم المختلفة .

ويلاحظ أيضا أن الاهتمام الشديد بالتخصص في العمل Specialization of Labor وما استغرقه ذلك من سنين عديدة قد أدى إلى زيادة أهمية التخصص الفني Technical Specialization بدرجة كبيرة وذلك بالنسبة للدوائر الأعمال وكذلك بالنسبة للتصرفات الانسانية الأخرى وعلى ذلك فقد زادت العناية بنواحي التخصص مثل الإنتاج Production والبيع Selling والنواحي المالية Finance . كما أن الأفراد الآخرين الذين اكتسبوا دراية خاصة في مهن المحاسبة والهندسة والقانون وقد قضوا حياتهم العلمية في معالجة مشاكل فنية على درجة عالية من التخصص لتحسين عمليات فنية وتنفيذ جزء معين من وظيفة المشروع أو في محاولة الوصول إلى حلول معينة للمشاكل الفنية التي تتعلق بالأشياء المادية بدلا من الأفراد والعلاقات الانسانية .

ومن الواضح أن هذا الاهتمام بالتخصص قد أدى إلى وفورات ملحوظة Economies في استخدام العمل Labor مما يتج عنه انخفاض في التكاليف وبالتالي اتساع في أسواق التوزيع وكبر حجم المشروع . ولقد أدى كل هذا إلى ازدياد المشاكل الخاصة بتنسيق جهود



الأفراد Coordination ولفت نظر المسؤولين الى الصناعات الأساسية ،  
ووجوب العناية بها وتنمية طبقة خاصة من المديرين الذين تتوافر فيهم  
الصفات الخاصة بالادارة ، مثل المقدرة الكبيرة على تصريف الأمور ، وإدارة  
وتوجيه الأفراد ، والجلد على تحمل المتاعب ، والعزم والتصميم على  
الوصول الى الهدف بنجاح مع عدم المغامرة أو المضاربة بمستقبل المشروع .  
وعلى ذلك يمكن أن يقال انه وإن كانت هناك خطوات كثيرة قد  
اتخذت في سبيل النهوض بإدارة الأعمال ، إلا أننا لازلنا في حاجة كبيرة  
الى زيادة العناية بإدارة المشروعات إدارة علمية تبنى على الثبات والاستقرار  
بدلاً من المغامرة والتخمين ، ولا شك أن ذلك يحتاج الى تكوين وتنمية  
مجموعة كافية من ذوي المعرفة والخبرة والمؤهلات لقيادة الآخرين وتنفيذ  
الأعمال وتحقيق الأهداف عن طريقهم بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .  
تعقد وظيفة الإدارة :

إن الوظيفة الخاصة بإدارة المشروعات المختلفة - الصناعية أو التجارية  
- لم تعد مغامرة ، بل أصبحت علماً صعباً تكتفه كثير من التعقيدات  
ويتضمن ألواناً متعددة من المشاكل . والدليل على زيادة الأمور تعقيداً  
أمام الإدارة في المشروعات وعلى كثرة المشاكل وتنوعها في دائرة الأعمال ،  
هو زيادة التخصص Specialization وكبر حجم المشروع بعد الثورة  
الصناعية ، واتصال ملكية رأس المال Ownership في الشركات المساهمة  
الكبيرة الحديثة عن الوظيفة الإدارية Management ، وظهور التدخل  
الحكومي Government Control وزيادته بشكل مطرد ، وظهور نقابات  
العمال Labor Unions وتأثيرها الى حد كبير في السياسات الإدارية  
للمشروع . وفيما يلي نورد تفصيلاً لهذه الظواهر وأثرها على الوظيفة  
الإدارية :

#### أولاً - أثر الثورة الصناعية :

بالرغم من أن الثورة الصناعية Industrial Revolution كانت  
تعتبر الى حد كبير ثورة على النواحي الفنية Technical ، والأوضاع

الاجتماعية Social ، وكان من أهم نتائجها أيضا أثرها الكبير على طبيعة التنظيم والإدارة Organization & Management . فقد لوحظ أن فقدان العامل للسيطرة على عمله واشتغاله ضمن مجموعة كبيرة من العمال بدلا من المجموعة الصغيرة العائلية التي كان يعمل معها ، قد أدى إلى زيادة الأمور تعقيدا أمام الإدارة . والسبب في ذلك أن إدارة مجموعة صغيرة من الأفراد يمكن تحقيقها بسهولة . كما أنها لا تحتاج إلا إلى القليل من مقومات وصفات القيادة Leadership . حيث أن كل فرد من أفراد المجموعة يمكن الاتصال به شخصيا ومعرفة ظروفه وأحواله وتوجيهه التوجيه السليم المناسب . هذا بالإضافة إلى أن مهمة التخطيط Planning تكون سهلة بسيطة . كما أنها تصبح محدودة في نطاق التصرف الوقتي . وكذلك مهمة الرقابة Control فإنها تكون سهلة أيضا حيث يمكن الاعتماد كليا على الرقابة المباشرة والإشراف الشخصي نظرا لصغر حجم المجموعة . أما حالة المجموعات الكبيرة ، حيث يحتاج الأمر إلى تنسيق جهود أفرادها ، فالتحقيق الهدف المنشود ، فإن الإدارة هي التي تصبح مفتاح الطريق أمام هذه المجموعة إلى النجاح أو إلى الفشل .

ولا شك في أن مشكلة تنسيق جهود أفراد المجموعة الكبيرة قد ازدادت تعقيدا بسبب ظاهرة أخرى من ظواهر الثورة الصناعية فبعد أن كان العامل قبل الثورة الصناعية هو المالك لأدوات ووسائل الإنتاج ( نظرا لبساطتها وقلة تكلفتها ) فقد تغير الوضع بعد الثورة الصناعية ، وظهرت المصانع ومجموعات العمال الكبيرة التي لا يمتلك فيها الفرد أدوات الإنتاج أو السلع المنتجة بل أصبح يشتغل عند صاحب العمل وأصبح جزءا من المصنع يؤجر مجهوده نظير قدر معلوم من المال . وعلى ذلك فلم يصبح من الضروري أن تكون أهداف العمال هي نفس الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها أصحاب العمل ، فمثلا بينما نجد أن كلا من العمال وأصحاب العمل

يسترلون في رغبة تحسين أحوالهم بواسطة نشاط المشروع . ويتما نجد أن الدافع يبدو لنا واحدا . ألا أن الاهداف الاولى المباشرة ووسائل تحقيقها قد تكون ، وغالبا ما تكون مختلفة تماما .

ومن المؤسف حقا أنه بالرغم من أهمية الوظيفة الادارية بعد الثورة الصناعية . فقد أهملت الشركة الادارية أهمالا ليس له نظير بالنسبة للمشاكل الأخرى التي تجت من قيام الثورة ، ففى الوقت الذى نرى فيه أن الابتكار والتقدم الصناعى Technical Development والمشاكل الاقتصادية الجديدة قد ائنى بدراستها والبحث فيها أشد العناية نجد أن مشكلة تنسيق الجهود الانسانية وتحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط والأعمال بواسطة الآخرين - وهى المشكلة الادارية - لم تلى من الدراسة والبحث القسط الذى تستحقه أهميتها .

#### ثانيا - فصل الادارة عن ملكية الشركات المساهمة الحديثة :

ان كبر حجم الشركات المساهمة وزيادة عدد المساهمين فيها بما وصل الى عشرات الآلاف (١) وبالتالي تضاعف التفتت النسبى لكل مساهم فى رأس مال الشركة قد ساعد على زيادة انفصال الوظيفة الادارية فى الشركات المساهمة عن أصحاب رأس المال . وبذلك أصبح المساهمون فى مثل هذه الشركات مجرد مستثمرين ينحصر اهتمامهم فى مقدار الربح الذى توزعه عليهم إدارة الشركة ( مجلس الادارة ) فى آخر العام . ولقد سميت هذه الظاهرة « بالملكية الغائبة » وذلك لأن كثيرا من المساهمين وهم أصحاب الشركة القانونيون لا يحضرون حتى اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين والتي عن طريقها يمكن مباشرتهم لحقوق الاشراف كما هو معروف أصلا عن نظام الشركات المساهمة ، بل أصبحت الادارة

---

(١) هذه الظاهرة موجودة فى دائرة الأعمال بالولايات المتحدة بشكل أوضح مما هى عليه فى جمهورية مصر العربية .



( مجلس الإدارة ) ترسل اليهم بالبريد اقترحات بأسماء أعضاء مجلس الإدارة التجدد للتوافق على انتخابهم أو تجديد مدة بعض أو كل من انقضت مدة عضويتهم دون أن يحضروا الاجتماعات الخاصة بالجمعية العمومية . وهذا النظام هو ما يسمى « الانتخاب بالتفويض Voting by Proxy » ونقد نشأ عن ذلك أن أصبح المديرون في الشركات المساهمة الكبيرة Large Corporations قادرين على البقاء في الشركة والاستمرار في ادارتها والسيطرة عليها ، أو ترشيح من يخلفهم ويسير على طريقهم في الإدارة ، وذلك طالما أن الشركة ناجحة وتحقق أرباحا معقولة . ومن الأبحاث التي أجريت في مثل هذا الموضوع ذلك البحث الذي قام به « ر. أ. جوزدون » حيث قام بتحليل ودراسة ١٧٦ شركة مساهمة كبيرة في الولايات المتحدة فوجد أن الإدارة Management تسيطر بملكية قدرها أقل من ١٪ فقط من رأس المال ، وذلك في ٦٣ شركة منها ، وأن الإدارة تسيطر بملكية قدرها أقل من ٥٪ فقط من رأس المال ، وذلك في ١٢٠ شركة منها (١) .

ومن الواضح أن الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات المساهمة الحديثة قد أكد أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المشروع . فنجد مثلا أن مجلس الإدارة Board of Directors أو المدير العام القابض على الأمور في الشركة Dominant President يجب أن يفهموا بوضوح أن دورهم في المشروع هو إدارة مجموعة كبيرة من الافراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم الى تحقيق الهدف المنشود من قيام المشروع ، وهو ما يجب أن يتفق مع مصلحة الهيئة الاجتماعية ويحوز قبول الرأي العام والمستثمرين في السوق ، والحقيقة التي لا مناص من الاعتراف بها أن زيادة التعقيد في

(١) راجع في ذلك :

B. A Gordon Business Leadership in the Large Corporation, Brookings Institution, Washington, 1945.

عمليات الشركات المساهمة الحديثة (المشروعات الكبيرة الحجم) وكثرة مشاكلها قد أدت الى أن تصبح الإدارة الحسنة الرشيدة ضرورة واجبة ، كما اضطر ذلك المسؤولين الى البحث والتفكير عن مبادئ وأصول علمية للإدارة الناجحة .

### ثالثاً - التدخل الحكومي :

لاشك في أن إدارة المشروعات تتأثر ماديًا الى حد كبير بدراسة ونوع التدخل الحكومي . فقد لوحظ أن التدخل لا يعقد الأمور ويهدد من المشاكل التي تواجه مدير المشروع ، بل إن ذلك التدخل قد أدى الى أن المدير قد أصبح مضطراً الى أن يعطي الحكومة نصيباً في تحديد السياسة الخاصة بشروعه . والحقيقة أن مديري المشروعات أصبحوا يشعرون بأن الحكومة تشاركهم عملياً في إصدار كثير من القرارات التي تؤثر على حياة المشروع وطبيعة العمل فيه .

### ويظهر التدخل الحكومي في صور وأشكال متعددة منها

١ - إصدار القوانين الخاصة بمنع الاحتكار وصوره المختلفة من الاتحادات والاتفاقات التي تشغل بين الشركات بقصد السيطرة على السوق والقضاء على المنافسة التي تحاول القيام بها المشروعات الصغيرة نسبياً ، وما ينتج عن ذلك من استغلال المستهلكين .

٢ - تحديد الأرباح ونسبة الأرباح التي يمكن أن تحصل عليها المشروعات ، وتحديد كمية وجودة المنتجات التي توزعها المنشآت في السوق ( مثل تحديد نسبة الدسم في الجبن ، ونوع الدقيق ونسب الخلط في الخبز ، وتحديد نسبة الكسر في الارز ، ونسبة العظام في اللحم .. الخ ) . ولاشك في أننا نلمس هذه الصورة من التدخل الحكومة في جمهورية مصر العربية بوضوح تام ، وذلك من الحرب التي تشنها وزارة التموين في

جمهورية مصر العربية على الغلاء بسبب جشع التجار واستغلالهم للمستهلكين .  
مثل تحديد أسعار السلع الاستهلاكية المختلفة من منسوجات قطنية وصوفية  
وأدوية و سلع تموينية .. الخ .

٣ - وتتدخل الحكومة أيضا في تحديد وسائل تمويل المشروعات  
وخاصة بالنسبة لرأس مال الشركات المساهمة وطريقة اصدار الأسهم  
والسندات فيها ، وطرق توزيع الأرباح . هذا بالإضافة الى تنظيم حقوق  
مجلس الإدارة وواجباته وشروط العضوية وحقوق الجمعية العمومية  
للمساهمين (١) .

٤ - تحديد النظم الخاصة بأموال الدفاتر وتنظيم الحسابات في  
المشروع ونشر الميزانيات العمومية وحسابات الأرباح والخسائر في  
الشركات المساهمة .

٥ - اصدار التشريعات الخاصة بتنظيم تشغيل العاملين وفصلهم  
وتحديد ساعات عملهم وتحديد الحد الأدنى لأجورهم وطرق صرف  
مكافآتهم وتعويضاتهم وتحسين بيئة وظروف العمل وعمل التأمينات  
الاجتماعية والصحية الاجبارية . هذا بالإضافة الى تنظيم العلاقات بين  
أصحاب الأعمال وبين نقابات العمال (٢) وبالرغم من أن أى صورة من صور  
التدخل الحكومى في المشروعات تؤثر الى حد كبير في تصرفات الجهاز  
الادارى والسياسات الادارية التى يصدرها ، الا أن هذا التدخل الحكومى  
في تنظيم العلاقات العمالية مع أصحاب العمل واصدار التشريعات  
الخاصة بذلك بقصد حماية الطبقة العاملة من استغلال أصحاب العمل كان  
له أثر غير عادى ، حيث ساعد على تقوية النقابات والمنظمات العمالية

(١) راجع القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة  
بالشركات المساهمة والنمديلات الجديدة التى أدخلت عليه بالقانون رقم ١١٤  
لسنة ١٩٥٨ والقوانين رقم ١١١ ، ١١٢ ، ١١٤٠ ، ١٢٧ ، ١٥٣ لسنة ١٩٦١ .

(٢) راجع قانون العمل .



عمليات الشركات المساهمة الحديثة ( المشروعات الكبيرة الحجم ) وكثرة مشاكلها قد أدت الى أن تصبح الادارة الحسنة الرشيدة ضرورة واجبة . كما اضطر ذلك المسؤولين الى البحث والتنقيب عن مبادئ وأصول علمية للإدارة الناجحة .

### ثالثا - التدخل الحكومي :

لا شك في أن ادارة المشروعات تتأثر ماديا الى حد كبير بدرجة ونوع التدخل الحكومي . فقد لوحظ أن التدخل لا يعقد الأمور ويبد من المشاكل التي تواجه مدير المشروع فحسب ، بل أن ذلك التدخل قد أدى الى أن المدير قد أصبح مضطرا الى أن يعطى الحكومة نصيبا في تحديد السياسة الخاصة بشروعه . والحقيقة أن مديري المشروعات أصبحوا يشعرون بأن الحكومة تشاركهم عمليا في إصدار كثير من القرارات التي تؤثر على حياة المشروع وطبيعة العمل فيه .

### ويظهر التدخل الحكومي في صور وأشكال متعددة منها :

١ - إصدار القوانين الخاصة بمنع الاحتكار وصوره المختلفة من الاتحادات والاتفاقات التي تنشأ بين الشركات بقصد السيطرة على السوق والقضاء على المنافسة التي تحاول القيام بها المشروعات الصغيرة نسبيا ، وما ينتج عن ذلك من استغلال المستهلكين .

٢ - تحديد الأرباح ونسبة الأرباح التي يمكن أن تحصل عليها المشروعات ، وتحديد كمية وجودة المنتجات التي توزعها المنشآت في السوق ( مثل تحديد نسبة الدسم في الجبن ، ونوع الدقيق ونسب الخلط في الخبز ، وتحديد نسبة الكسر في الارز ، ونسبة العظام في اللحم .. الخ ) . ولا شك في أننا نلمس هذه الصورة من التدخل الحكومة في جمهورية مصر العربية بوضوح تام ، وذلك من الحرب التي تشنها وزارة التموين في

والصناعية وضريبة الارباح الاستثنائية خلال فترة الحرب . هذا بالإضافة الى السياسة المالية التي تتبعها الحكومة في مراغبة النقد بالنسبة لعمليات الاستيراد والتصدير . وكذلك سياسة البنك المركزي بالنسبة لسعر الصرف وبيع وشراء الأوراق المالية وأثر ذلك على سعر الفائدة في السوق وبالتالي على عمليات الائتمان التي تؤثر على تكلفة تمويل المشروعات وسياساتها المالية .

#### رابعاً - أثر نقابات العمال :

بينما كان لمساعدة الحكومة لنقابات العمال أثر كبير في تحديد سلطة الادارة في توجيه العاملين ( المرؤوسين ) والسيطرة عليهم ، فإن أثر النقابات نفسها كن أكبر بكثير . وهذه الظاهرة واضحة بجلاء في الدول المتقدمة صناعيا مثل أمريكا وإنجلترا ، وربما يأتي اليوم الذي تواجه فيه المشروعات في جمهورية مصر العربية نفس المشكلة والظروف . فقد لوحظ في أمريكا مثلاً أن مدير المشروع وخاصة في العشرين سنة الأخيرة قد أصبح مضطراً لأن يزاوئل مهام منصبه التي لا تقضى بتنسيق جهود مرؤوسيه والتوفيق بين أهداف المشروع وأصحابه وبين أغراض مرؤوسيه فحسب ، وإنما تقضى أيضاً بالتوفيق بين أهداف المشروع وأصحابه وبين أغراض رؤساء النقابات العمالية التي أحياناً ما تكون أغراضاً غير رشيدة ، وقد لا تهدف الى المصلحة العامة . وعلى ذلك فبعد أن زادت قوة النقابات والمنظمات العمالية ، وبعد أن أصبحت توجه وتؤثر الى حد كبير في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المشروعات ، فإن كثيراً من سلطة المديرين المساعدين Subordinate Managers والرؤساء المباشرين First-line Supervisors على عمالهم قد انتقلت الى مستوى الادارة العليا Top-Management حيث يمكن اصدار الاوامر والقرارات التي تسير الاتفاقات مع نقابات العمال .

ولا يخفى عن بالنا أيضاً أن نقابات العمال قد لفتت نظر الادارة الحديثة الى أهمية العنصر الانساني وأحقية العمال بأن يعاملوا المعاملة

اللائقة بهم كسجوعة شبه مستقلة بدلاً من معاملتهم كوسائل آلية مثل أدوات الانتاج الأخرى . ولاشك أن هذا قد اضطر المديرين الى إعادة النظر في وظائفهم وفحص مبادئها علمي ضوء التطورات الحديثة في العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين .

ولقد دعا ذلك كثيرا من المديرين الى عدم اصدار أى قرار يتعارض مع مصلحة العاملين ، بل لقد حرصوا على الحصول على موافقة هؤلاء العاملين على القرارات قبل اصدارها . وسوف يتأكد ذلك طبعا في المشروعات المختلفة في جمهورية مصر العربية بعد القانون الخاص بتمثيل العاملين في مجالس الإدارة .

#### نهضة الإدارة :

لا شك في أن تغير وجهة الباحثين والمشتغلين بالأعمال المختلفة بالنسبة للإدارة على أنها أصبحت وظيفة معقدة ولم تعد سهلة بالمرة . وأن حل المشاكل الإدارية لا بد أن يقوم على أساس علمي وبالتالي لا بد من بناء نظرية للإدارة كان نظورا حتميا ، نظرا لاتساع حجم المشروعات ومجالها والتدخل الحكومي وزيادة قوة النقابات الخ ..

هذا فضلا عن أن الباعث الرئيسى لنهضة نظرية الإدارة قد ظهر خلال الثلاثين سنة الأخيرة كنتيجة للوصول الى معرفة الحلقة المفقودة في اقامة نظميات قوية منتجة لتحقيق الأغراض التى تنشأ من أجلها . وهذه الحلقة المفقودة هى العلاقات الانسانية Human Relations فمثلا نجد في الولايات المتحدة أن الكساد الكبير Great Depression عقب سنة ١٩٢٩ قد أدى الى ظهور بعض مظاهر القلق الانساني فى شكل حركات نقابية أهلية National Unionism . واضطرار الحكومة الى القيام بشروعات لخدمة السكان كما حدث فى مشروعات النيوديل New Deal كما أن هذه الفترة من الكساد قد أكلت لرجال الأعمال أن أهم أسباب العجز وعدم التقدم الكبير فى الصناعة الأمريكية كان يرجع الى



التركيز الكبير على مجرد استغلال موارد الثروة من الناحية الفنية Technical المحضة . ولذلك نجد أن التدخل الحكومي الكبير أثناء

هذه الفترة من الكساد ، ظهور المنظمات والهيئات الاجتماعية Social Groups ومهاجرتها لأصحاب المشروعات كانت من العوامل التي اضطرت مديري المشروعات إلى إعادة النظر في طبيعة وظيفتهم ، ورفضها في ضوء الظروف والأحداث الجديدة حتى يتمكنوا من إدارة مشروعاتهم على أساس سليم بما يحقق لهم المصلحة ويضمن استمرار المشروع .

وبالاحظ أيضا أن الحرب العالمية الثانية وما تبعها من برامج الدفاع كانت من العوامل الهامة التي أدت إلى ظهور وتقدم نظرية إدارة الأعمال فنجد مثلا أن الاهتمام بالانتاج بأقل تكلفة ممكنة سواء بالنسبة للمواد المستخدمة في الانتاج أو بالنسبة للقوى العاملة قد أدى إلى زيادة الاهتمام بوظيفة المدير في جميع مستويات التنظيم باعتبارها العامل الهام والأساسي في تحقيق هذا الغرض ، وبدلا من أن تقل أهمية المدير في المشروع بانتهاء الحرب الثانية فقد ازدادت هذه الأهمية زيادة كبيرة لسببين رئيسيين : أولا ، ظهور نقص كبير في القوى العاملة بسبب الحرب وخاصة في عدد الأفراد الذين يمكنهم شغل الوظائف الإدارية ، وثانيا ، أن التقدم الفني الكبير Technical Advances الذي حدث خلال الحرب قد لفت النظر إلى الفرق الكبير بين ذلك التقدم الفني وبين التقدم في المعلومات الإدارية بما أظهر النقص الشديد في المعلومات والكفاءة الإدارية Managerial Knowledge and Ability بالنسبة للمعلومات الفنية Technical Knowledge

والحقيقة أن اتساع المشروعات ودوائر أعمالها خلال فترة الحرب واستمرارها في الاتساع بعد انتهاء الحرب قد أدى أيضا إلى تعقد مهمة الإدارة وازدياد أهميتها بالنسبة للمشروع . وبدهي جدا أنه إذا تعقدت طرائق العمل وتنوعت السلع المنتجة وصعبت طرق انتاجها ، وإذا زادت درجة حساسية العلاقات مع المنشآت الأخرى المنافسة ومع الهيئات الأخرى

المؤثرة في المشروع والمتأثرة بنشاطه ووجوده ، مثل المستهلكين Consumers والموردين Suppliers والعاملين Personnel والدائنين Creditors والمدينين Debtors والحكومة والهيئة الاجتماعية عموماً ، فإن الحاجة تصبح ماسة بشكل كبير الى ادارة رشيدة ماهرة وذات كفاية عالية حتى بالنسبة للمنشآت الصغيرة الحجم .

وطبعي جداً كما يتوقع كل فرد أن مثل هذه الحاجة الى الادارة الرشيدة الماهرة ذات المستوى العالي من الكفاية قد لفت النظر الى ضرورة وجودها وتقدمها عن طريق ظهور وتقدم نظرية الادارة Theory of Management ولا شك أن المشتغلين بالادارة Management Practitioners ورجال الأعمال أنفسهم Business executive وجدوا أنهم لابد أن يخطوا الخطوة الأولى وأن يتخذوا اجراء حاسماً نحو خلق نظرية للادارة بدلاً من أن ينتظروا ذلك من الفلاسفة أو العلماء .

وقد لاحظ لورنس آبلي Lawrence Appely رئيس جمعية الادارة الأمريكية American Management Association أن عدد مديري الأعمال الذين تنبهوا الى ضرورة وجود نظرية للادارة يتزايد باستمرار وبدرجة كبيرة (١) . ولقد اقترح آبلي أن يقسم رجال الادارة الى أربع مجموعات : الأولى هي المجموعة التي طالما نظرت الى الادارة على أنها أداة لاستثمار الأموال واستغلال الافراد Exploitation of People وهذه المجموعة في طريقها الى الزوال السريع (٢) . والثانية هي المجموعة التي تضم أولئك الأفراد غير الواعين والذين لم يحالفهم الحظ Unaware and unfortunate

(١) راجع في ذلك :

«A Current Appraisal of the Quality of Management.» Progress Policies for Business Leadership, General Management Series, No. 156, American Management Association, New York, 1952, pp. 3 — 11.

(٢) يلاحظ أن آبلي يتحدث عن الظوف في الملاحظات الواحدة وهي مثل الدول التي تقدمت فيها الادارة بذلك نتخذها مثلاً في دراستنا باستمرار .

ولذلك فهم يؤدون أعمالهم بطريقة روتينية تبحث على الملل .  
وتعتمد هذه المجموعة في انخفاض مستواها والثالثة هي المجموعة التي  
تتكون من أولئك الذين لديهم الرغبة الأكيدة والحرص التام على بذل  
كل مجهود Sincere in desire and earnest in effort في سبيل الوصول  
إلى تفسيرات وإيضاحات كاملة لوظيفة الإدارة ، وهذه المجموعة تضم  
الغالبية العظمى من مديري الأعمال وعدد أفرادها في ازدياد مطرد .  
والرابعة هي المجموعة التي وصفها أبلبي بأن هدفها واضح وعملها مجد وله  
قيمتها Clear in purpose and sound in action ، وهذه المجموعة  
وإن كان عدد أفرادها يزداد ببطء ملحوظ إلا أنها تعقل كثيرا من مسؤوليات  
الإدارة وتقدرها ، كما أنها قد خلقت فلسفة للإدارة Philosophy of  
Management وأسست بنيانها على مبادئ وأصول علمية يمكن تطبيقها  
عمليا Applicable principles .

ولاشك في أن هذا التقسيم الذي اقترحه أبلبي وهو أحد القادة في  
ميدان إدارة الأعمال يعتبر مظهرا جوهريا من مظاهر الشعور المتزايد  
بضرورة إيجاد نظرية للإدارة . وطالما أن هذا الشعور مستمر . وطالما  
أن هناك محاولات وجهودا لشرح وفهم وتهذيب المبادئ والأصول العلمية  
الموجودة ، وطالما أن هناك محاولات لاكتشاف مبادئ وأصول علمية  
جديدة ، فإن الأمل كبير في خلق نظرية حيوية شاملة للإدارة . ويمكن أن  
يقال دون كثير من المبالغة : إن القرن العشرين وخاصة النصف الأخير منه  
سوف يعتبر عهد النهضة الإدارية في التاريخ .

الاجابة الى اصول علمية Principles للإدارة :

إن هناك كثيرا من المديرين يعتقدون أن النظريات العلمية  
Theories تضم أشياء كثيرة ومبادئ وأصولا متعددة تتوافق فيها  
الصحة من الوجهة النظرية ولكنها خطأ من الوجهة العملية . والحقيقة أن  
هذا الاعتقاد لا يمكن أن يكون صحيحا . حيث أنه إذا تضمنت النظرية  
أصولا ومبادئ ، Principles تشرح حقائق Facts وعلاقاتها .



حقيقية . وإذا كانت هذه المبادئ والأصول - كما يجب أن تكون -  
حقائق أساسية Fundamental truths - تشرح ظواهر معينة ، فإنه لا يمكن  
أن يكون هناك أى تعارض بين النظرية العلمية Theory والتطبيق العسلى  
Practice . حقا أن النظرية قد تكون أحيانا غير متبلورة Inaccurate  
تماما ، أو أنها قد لا يمكن تطبيقها على حالة معينة بالذات ، ولكنها لا يمكن  
بحال من الأحوال أن تكون صحيحة وأن تطبق على حالة أو ظروف معينة  
ومع ذلك تكون غير عملية Impracticable .

والحقيقة أنه إذا أمكن تنمية نظرية للادارة Theory of Management  
فانه سوف يكون لها أثر كبير جدا في تقدم الادارة وتبسيط وتحسين الوظيفة  
الادارية بما سينتج عنه من آثار وتاثيرات ملحوظة في ميدان الأعمال  
والتصرفات الانسانية عموما . ولقد أوضح ذلك طبيب مشهور في الولايات  
المتحدة بقوله :

« ان رجل الأعمال بدون العلم يشبه الطبيب الذى يتعدى عما سبق  
أن عرفه من التشريح والقيسولوجيا . فيمكنه - في حدود - أن يكون  
ذكيا ماهرا ، من أن يكون أستاذا علميا ، ولكن ذلك سوف يكون على  
حساب سكونه وعدم تطوره . وصاحب الحرفة الماهرة لا بد - أن آجلا  
أو عاجلا - أن يخنى رأسه للأصول العلمية . حيث انه حتى عندما يستخدم  
أدواته ، يمكنه بالعلم أن يعلم عن التعقيد واحتمالات الخطأ ويمكن أيضا  
أن يختصر وقت عملياته ويوفر في تكاليفها (١) » .

«The man of affairs without science is like the physician who has  
fallen out of the anatomy and physiology he may once have known.  
within limits he may be a shrewder and abler practitioner than an  
academic professor; but this will be at the cost of being stationary.  
To principles, sooner or later, the subtle craftsman has to bow his  
head, for, even while his hand is on his tools, by theory contingencies  
and complications are being detected and eliminated, and processes  
shortend and economised».

(١) راجع في ذلك :

T. E. Allbutt, on Professional Education. Quoted in L. Urwick.  
The Elements of Administration. Harper & Brothers New York, 1913  
p. 15.



ولا شك في أنه من الصعوبة بمكان أن نجد مديراً لا يوافق على أن وظيفته تحتوي على بعض ظواهر الفن Art مثل استخدام المهاراة والحدق Skill وترتيب الأفكار والمعلومات وتنظيم استخدامهما في سبيل تحقيق هدف محدد أو الوصول إلى نتيجة معينة أو غاية منشودة (١) . والحقيقة أن الإدارة بطبيعتها As such فن من الفنون وليست علماً من العلوم . فني كما وصفها شستر برنارد Chester Barnard أحد قادة إدارة الأعمال في الولايات المتحدة بأنها معرفة التصرف وتحقيق الأهداف المحددة Behavioral Knowledge أما العلم Science فيتضمن تفسير وشرح الظواهر Phenomena وهو عبارة عن هيكل منظم Systematic من المبادئ والأصول Principles والقوانين Laws والمعرفة Knowledge . التي تتعلق بمشكلة معينة أو دائرة من المشاكل Problem Area . وعندما تكشف المبادئ والأصول وتشرح وتطبق في حل مشكلة من المشاكل فإنها تصبح القواعد المسيرة للفن والأركان الهامة التي يعتمد عليها Working Rules

#### (١) راجع في ذلك :

As Chester Barnard says in his book. «The Functions of the Executive.» Harvard Univ. Press Cambridge Mass., 1938, pp. 290—91: «It is the functions of the arts to accomplish concrete ends, effect results, produce situation that would not come about without the deliberate efforts to secure them. These arts must be mastered and applied by those who deal in the concrete and for the future, The function of the sciences, on the other hand, is to explain the phenomena, the events, the situations of the past. Their aim is not to produce specific events effects or situations but explanations which we call knowledge. It has not been the aim of science to be a system of technology, and it could not be such a system. This is required in order to manipulate the concrete a vast amount of knowledge of a temporary, local specific of no general value or interest, that is not the function of a science to have or to present and only to explain to the extent that is generally significant».

ولاشك في أن العلم والفن يكمل كل منهما الآخر ، فإذا تقدم العلم فإن الفن لا بد أن يتقدم كما أثبتت لنا الشواهد بالنسبة لنعلوم الطبيعية وعلوم الأحياء Physical & Biological Sciences نجد أن الطبيب يصبح دجالا إذا لم يعتمد في عمله على العلم كما أن الخبير الفني الذي يؤدي عمله دون الاعتماد على المبادئ والأصول والقواعد العلمية لا يتحقق له النجاح المنشود ، بالإضافة الى عدم تأكده من إصابة الهدف . وكذلك الحال بالنسبة لمدير الأعمال دون الاعتماد على القواعد والأصول العلمية والاسترشاد بها فإنه يصبح تحت رحمة الحظ والمصادفة .

وعلى ذلك يمكن أن يقال ان القيام بتدعيم وتنمية المبادئ والأصول العلمية لإدارة الأعمال سوف يؤدي حتما الى تحسين الكفاية الإدارية وتقديمها . كما أنه إذا أمكن الكشف عن الحقائق الأساسية

#### Fundamental Truths

للنشاط الإداري وتنظيمها وترتيبها فإنه يمكن الابتعاد عن المغامرة بمستقبل المشروع . ولا شك أنه بفهم هذه الأصول والقواعد العلمية والاعتماد عليها والاسترشاد بها يمكن للمدير الرشيد أن يجد حلا لكثير من المشاكل الإدارية التي تعترضه دون عناء كبير أو بحث مضر .

#### علم الإدارة وتكوين الكوادر الإدارية :

في ضوء التوضيح السابق والآراء المختلفة المتعلقة بالموضوع ، يمكننا أن نصل بشكل محدد الى اجابة عن السؤال الذي يتردد دائما على أنسنة الكثيرين ، وهو : هل الإدارة علم أم فن ؟ وإذا كانت الإدارة علما فن أي نوع من العلوم ؟

لاشك بداهة في أن مثل هذا السؤال لم يكن يتردد عندما كانت ظاهرة المشروع الصغير الحجم هي الظاهرة السائدة في المجتمعات المختلفة - خاصة قبل الثورة الصناعية وعوامل التطور المؤثرة التي أشرنا اليها سابقا - حيث كانت جميع عناصر المشروع - من أفراد وأموال ومعدات وخامات

ومنتجات واسواق - محدودة جدا ومشاكلها الادارية بسيطة للغاية .  
ولكن هذا السؤال ظل يتردد بعد ظهور المشروعات الكبيرة كظاهرة سائدة  
في المجتمعات المختلفة وبالتالي تعقدت المشاكل الادارية المتعلقة بعناصر هذه  
المشروعات . وبالتالي أصبح المدير بخبرته العملية الخاصة وافقه المحدود  
لا يستطيع أن يواجه المشاكل الادارية المتنوعة والمعقدة للمشروعات  
الكبيرة ، فضلا عن قصور طريقة « الخبرة العملية » المجردة في امداد  
المشروعات الكبيرة بالاعداد الكبيرة المطلوبة من المديرين بالمستوى اللائق  
والمطلوب من الكفاءة الادارية . ومن هنا كانت الحاجة ملحة وضرورية  
الى « الادارة العلمية » وبناء هيكل للنظرية الادارية من اصول ومبادئ  
علمية في ثاب منطقي متكامل ومتناسق يلور التجارب الناجحة في المجالات  
والمجتمعات المختلفة . وكان هذا المخرج هو الخلاص الاضطراري البديل  
لطريقة « الخبرة العملية » المجردة التي كانت تعتمد على مجرد التجربة  
والخطأ لكل فرد على حدة بعيدا عن تجارب الآخرين . وبالتالي تضافرت  
الجهود وتم بناء هيكل للنظرية الادارية وأصبحت الادارة علما من العلوم  
الاجتماعية أو الانسانية . حيث انها تتعامل أولا وأخيرا مع الأفراد .  
بمعنى أنها ليست علما من العلوم الطبيعية كالكيمياء والطبيعة والجاذبية  
الخ . . ويلاحظ أن هناك فرقا جوهريا آخر بين الادارة كعلم من العلوم  
الاجتماعية أو الانسانية وبين العلوم الطبيعية ، حيث ان العلوم الطبيعية  
تقوم على قوانين ومعادلات لها صفة العمومية وصلاحيه التطبيق في جميع  
الظروف والأماكن والمجتمعات . فمثلا في أى معمل من المعامل ، وفي أى  
مكان أو زمان ، اذا تم خلط حامض على قلوى تكون النتيجة واحدة  
وهى ملح وماء . نتيجة واحدة مجردة لا تتغير أو تتبدل . فى حين أن علم  
الادارة يقوم فعلا على اصول ومبادئ علمية سليمة وصحيحة من الناحية  
المنطقية والعملية . غير أن : فى ظروف انسانية معينة قد يحتاج الأمر الى  
مهارة المدير فى التطبيق حيث قد يحتاج الأمر الى تطوير لهذه المبادئ  
والأصول العلمية بما يتوافق وظروف الأفراد فى المجتمعات المختلفة . وهذا



هو الجانب الفنى فى الادارة ... أى المهارة والقدرة الشخصية للمدير .  
بمعنى أن من يدرس علم الكيمياء يستطيع أن يجرى التجربة الكيميائية  
بنجاح ويصل الى النتيجة المعروفة ، فى حين أن من يدرس علم الادارة ليس  
بالقطع أن يكون مديرا ناجحا . اذ أن الأمر بالاضافة الى دراسة علم  
الادارة يحتاج الى المهارة الشخصية والقدرات القيادية الخاصة بالمدير ،  
والتي تظهرها وتفجرها الخبرة العملية . اذن دراسة علم الادارة أساس  
ضرورى لتكوين انكوار الادارية وانطلاقها وتنميتها ، والخبرة العملية  
مجال تفجير وظهور الطاقات والقدرات والمهارات الشخصية القيادية  
الادارية . وبالتالي فإن « المدير » لا يد أن تكون له قدرة ومهارة خاصة  
على قيادة الأفراد وتحقيق الأهداف من خلالهم .. وهذا هو الجانب الفنى  
فى الادارة ، ولكن أساس نجاحه كمدير ، ومصدر انطلاقه وتنمية مهارته  
هو دراسته لعلم الادارة .

وفى ضوء ما تقدم يمكننا الآن الاجابة بالتحديد على السؤال الأساسى  
هل الادارة علم أم فن؟ الادارة « علم » من العلوم الاجتماعية أو الإنسانية .  
والسؤال الثانى : هل نجاح «المدير» يعتمد فقط على دراسة علم الادارة؟  
لا . ان نجاح المدير يعتمد على دراسته لعلم الادارة بالاضافة الى ضرورة  
توافر قدراته ومهارات شخصية قيادية تظهرها الخبرة والتطبيق العملى ،  
وقطعا تميمها أيضا دراسته لعلم الادارة . والسؤال الثالث : هل كل من  
يدرس علم الادارة يصبح مديرا ناجحا ؟ لا . بالرغم من أن دراسة علم  
الادارة أساس بناء وتكوين المدير ، الا أن القدرة والمهارة القيادية  
الشخصية ضرورة مكملة لنجاح المدير . فعلم الادارة تماما « كحصان »  
السباق ، اذا لم يركبه « جوكى » له قدرة ومهارة خاصة فلم يصل الى  
نهاية السباق . ونفس الوضع اذا أتينا « بجوكى » له المهارة والقدرة  
وأركبناه أى حصان ... ( وليس حصان سباق ) لن يكسب السباق  
أبدا ... أى أن صاحب القدرة والمهارة القيادية ان يكون مديرا  
ناجحا - فى ظروف مشروعاتنا الحديثة - الا بدراسته لعلم الادارة

ومن أجل هذا أصبح من المتفق عليه عالمياً أن أعداد وتكوين المديرين  
اللازمين والمناسبين للمشروعات الحديثة الكبيرة لا بد أن يتم بالطريقة  
العلمية ( أى بدراسة علم الإدارة ) وليس بطريقة التجربة والخطأ  
أو المساءة بطريقة الخبرة . حيث انه بالطريقة العلمية يمكن فى وقت  
محدود وبتكلفة معدودة الوصول الى تكوين « خامة » من عدد كبير من  
الأفراد الذين يوضعون بعد ذلك فى حقل التطبيق والتجربة حيث تتجسر  
القدرات القيادية الكامنة وبالتالي يصل الى عدد كبير من المديرين ذوى  
الأفق المتسع والمعرفة الإدارية الواسعة بتجارب الآخرين لمعالجة أى نوع  
من المشاكل الادارية المعقدة التى تواجهها المشروعات الحديثة . هذا فضلاً  
عن ضرورة استمرار تنمية قدراتهم الادارية أيضاً بالطريقة العلمية . ومن  
هنا تتكون وتنمو الكوادر الادارية القادرة والمناسبة واللازمة لحاجة  
المشروعات الحديثة . أما طريقة التجربة والخطأ فلم تعد صالحة . حيث  
تصل بنا - بعد وقت طويل جداً وتكلفة عالية - الى عدد محدود جداً من  
الأفراد والمديرين ذوى الأفق المحدود والخبرة الناجحة فى مجال محدود  
خاص بتجربتهم ، ولا يمكن لهم مواجهة مشاكل المشروعات الحديثة المتنوعة  
والمعقدة ، فضلاً عن نتائج هذه الطريقة غير مضمونة .

#### الآثار القلبية لنظرية الإدارة :

بالرغم من زيادة الاهتمام بنظرية ادارة الأعمال فى العصر الحديث .  
فانه يجب ألا يفد الى ذهننا أن هذا الاهتمام ظاهرة من ظواهر الربع قرن  
الأخير . حيث ان مشاكل الادارة ومحاولات حلها يرجع عهدها الى بدء  
المدنية تمسها . فلقد وجد مثلاً من تفسير أوراق البردى ما يثبت أهمية  
التنظيم والادارة فى الولايات البيروقراطية Bureaucratic States  
فى عهد قدماء المصريين ، أى منذ سنة ١٣٠٠ قبل الميلاد (١) . ولقد وجد

(١) راجع فى ذلك :

A. Lepawsky. Administration. Alfred A. Knopf Inc., New York:  
1949. pp. 78 — 81.

مثل هذا الاثبات أيضا في آثار الصينيين القدماء . كما أن الكومونولث القديم في أثين Athenian Common wealth بمجالسه ومحاكمه وجهازه الإداري ومجلس حكامه Board of Generals يثبت لنا أهمية الوظيفة الإدارية والعناية بها في ذلك العهد . ولا شك أن تعريف الفيلسوف سقراط للإدارة بأنها حرفة Skill منفصلة عن المعرفة والخبرة الفنية Technical Knowledge & Experience يعتبر قريبا جدا من فهمنا الحديث لوظيفة المدير .

ويلاحظ أيضا أن النظام الذي كان سائدا في عهد الامبراطورية الرومانية وما احتوى عليه من حكام للولايات Magistrates كانوا يتسعون بسلطات تدرج حسب أهمية ولاياتهم ، يعتبر ظاهرة من ظواهر تطبيق مبدأ السلطة Scalar principle في التنظيم . ولقد قيل إن سر نجاح الامبراطورية الرومانية يرجع إلى قدرة الرومان ومهارتهم في التنظيم . فقد استطاع الرومان أن يوسعوا نطاق مدينة روما إلى امبراطورية واسعة النطاق تتمتع بتنظيم من التنظيمات الجديدة القوية التي لم يشاهدها أي عصر من عصور التاريخ السابقة ، وذلك بسبب تطبيق مبدأ السلطة والمسئولية وتفويض السلطة (١) .

Delegation of Authority

وتعتبر الكنيسة الكاثوليكية الرومانية Roman Catholic Church أقدم وأحسن التنظيمات الرسمية Formal Organization في تاريخ المدنية الغربية . ولا يرجع نجاح هذا التنظيم إلى تأثير اتباع الكنيسة بانتقاداتها الدينية فحسب إنما يرجع أيضا إلى حسن التنظيم ودقة الإدارة . فنجد مثلا أن تدرج السلطة أو التخصص في العمل حسب

(١) راجع في ذلك :

J. D. Mooney, Principles of Organization, revised edition, Harper & Brothers, New York, 1947, pp. 62 — 72.



الوظيفة ، والاستخدام المبكر للوظيفة الاستشارية Staff يعتبر من المبادئ والأصول الادارية التي يتميز بها تنظيم الكنيسة الكاثوليكية منذ زمن طويل . ولا شك في أن ذلك من أهم أسرار نجاحها .

وتعتبر التنظيمات العسكرية Military Organization أيضا من أقدم التنظيمات التي تضم جماعات كبيرة من الأفراد . غير أنه بالرغم من الحاجة الى فنون الإدارة وأساليبها Management Techniques والى المبادئ والأصول العلمية الادارية ، فإن التنظيمات العسكرية لم تنجح في استخدامها حتى القرنين الأخيرين . وبالرغم من أن التنظيمات العسكرية قد حافظت على بساطتها على مر العهود وحتى وقت قريب ، وبالرغم من بنائها على أساس مبدأ السلطة الى حد كبير ، فإنها قد وصلت على مر السنين الى تحسينات ملحوظة في فنون التوجيه Direction Techniques . ولقد اتصفت الجيوش القديمة بالروح المعنوية العالية وبتوافق الأغراض الفردية Individual Objectives مع أغراض وأهداف المجموع . ولا شك أن التاريخ مليء بأمثلة عن القادة العظام الذين كانوا يتباحثون مع أتباعهم في وضع الخطط الحربية ثم يعملون جاهدين على توصيل الخطة وشرحها لجيوشهم . حتى نابليون نفسه ذلك القائد الفرنسي الذي كان متأثرا بالسلطة الى حد كبير كان يستعيز عن سلطته الأمرة بشرح الأغراض التي من أجلها يصدر أوامره .

وقد طبقت التنظيمات العسكرية في العهود الحديثة بعض المبادئ والأصول العلمية الادارية الأخرى وأهمها مبدأ العلاقة الاستشارية Staff principle . وبالرغم من أن لفظ أركان الحرب General Staff قد استخدم في الجيش الفرنسي في سنة ١٧٩٠ ، وبالرغم من أن التنظيمات

العسكرية كانت تضم وظائف استشارية معينة منذ قرون عدة ، فإن المعنى الحديث لأركان الحرب يرجع عهد هذه الى الجيوش البروسية Prussian Armies في القرن التاسع عشر . فقد نظمت هيئة أركان حرب هذه الجيوش تحت رئاسة قائد معين Chief of Staff بعبارة رئيس أركان حرب الجيش في العصر الحالي ، وكانت تمتد الجيوش بالاستشارات والنصائح المتخصصة Specialized Advice والمعلومات اللازمة وبعض الخدمات الفرعية Auxiliary Service التي اعتبرت فيما بعد مظاهر أساسية للمنظمات العسكرية والمشروعات التجارية والصناعية .

## الفصل الثالث

### الإدارة العلمية

إن حركة الإدارة العلمية Scientific Management تطلق دائماً على مجهودات الباحثين الأول ورجال الطليعة في إدارة الأعمال - وخاصة فردريك تايلور - الذين حاولوا معالجة المشاكل الإدارية على أساس علمي بدلاً من الاعتماد على مجرد التجربة والخطأ ، حتى يمكن تحقيق أهداف المشروعات بأحسن الطرق وأقل التكاليف . ولقد وضعت هذه الحركة العلمية اللبنات الأولى لبناء نظرية لإدارة الأعمال ، حتى يمكن معرفة أنسب الطرق والأصول لمواجهة مشاكل إدارية معينة والوصول بالكفاية الانتاجية الى أعلا مستوى . وبالرغم من اختلاف مناهج البحث لهؤلاء الطليعة من الباحثين ، فقد كانوا يعملون في حدود هذا الإطار لكي يمكن تحقيق هذا الهدف .

ولاشك في أن هذه البحوث الإدارية الأولى تعتبر مادة أولية دسمة للنظرية الحديثة لإدارة الأعمال ، بالرغم من بعض الاختلافات في الآراء الحديثة عن الآراء والنتائج الإدارية القديمة . وفيما يلي نستعرض بسرعة أهم النتائج التي توصل اليها أهم هؤلاء الباحثين الأول في إدارة الأعمال .

فردريك تايلور :

كان المهندس الأمريكي فردريك تايلور F. W. Taylor من طليعة الباحثين في نظرية الإدارة . حيث قام بأبحاثه في أواخر القرن التاسع عشر حينما راعه الاسراف الشديد في كثير من المشروعات ودوائر الأعمال في الولايات المتحدة . ولذلك فقد عمد الى البحث والدراسة لكي يكشف عن الوسائل والطرق التي تمكن من رفع الكفاية الانتاجية في المشروعات



ونحدد أحسن السبل لإيجاز الأعمال ومحو الاسراف في جهود العمال حتى يمكن تخفيض اجهادهم الى أقل حد ممكن .

ولقد قام تايلور بأبحاثه حينما التحق بمصانع الصلب Midvale Steel Company في مدينة فيلادفيا في سنة ١٨٧٨ ، ثم تولى وظيفة كبير المهندسين بها في سنة ١٨٨٤ ، ثم التحق بمصانع Bethlehem steel company في سنة ١٨٩٨ . وفي خلال هذه السنين وما بعدها قام تايلور ببحث وتحليل لطبيعة المصنع الصغير Shop ومن يشتغلون فيه . وقد توصل في بحثه الى أن كل عملية تتكون من عدة حركات بسيطة يمكن تحليلها بعد ملاحظتها ونوقيتها ( باستخدام ساعة التوقيت الخاصة Stop watch ) وبذلك يمكن محو بعض الحركات الغير ضرورية وتحسين البعض الآخر ، ثم تحديد وقت نموذجي لكل حركة وكل عملية . وقد قام تايلور أيضا بدراسة التعب Fatigue . حيث وجد . أن كل عامل يتأثر جسمانيا وعقليا من طبيعة العمل الذي يؤديه والظروف المحيطة به أثناء العمل . وعلى ذلك فاذا أمكن اعطاء العامل - بعد دراسة العمل والحركة - فترات مناسبة للراحة فانه يمكن تخفيض اجهاده وزيادة كفايته الانتاجية . ولقد تضمن كتاب تايلور « أصول ومبادئ الادارة العلمية » The principles of Scientific Management الذي نشر في سنة ١٩١١ (١) ، هذه الأبحاث وما توصل اليه من نتائج بما اعتبره غيره من الباحثين حجر الزاوية في الادارة العلمية (٢) .

---

(١) راجع في ذلك :

F. W. Taylor, The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers, New York, 1911.

(٢) راجع في ذلك :

R. F. Hoxie, Scientific Management and Labor Welfare, Journal of Political Economy. vol. 24. November 1916 p. 832.

ولقد عمد تايلور في كتابه الى افهار النقط التالية :

أولاً - افهار الخسارة الكبيرة التي تتعرض لها الولايات المتحدة بسبب انخفاض مستوى الكفاية في جميع الأعمال والتصرفات اليومية تقريباً .

ثانياً - ان العلاج الناجح لهذه الحالة من الانخفاض في مستوى الكفاية هو توافر الادارة الرشيدة الحكيمة التي تشرف على المشروع وليس توافر العمال غير العاديين الذين يسكنهم أن يصلوا بالانتاج الى أرقام خيالية .

ثالثاً - ان الادارة المثالية هي علم Science مبنى على قوانين Laws وقواعد Rules وأصول علمية Principles معروفة واضحة . وأن المبادئ والأصول الأساسية للادارة العلمية يمكن تطبيقها على الحالات المختلفة من النشاط الانساني سواء أكانت تصرفات فردية بسيطة أو أعمالاً كبيرة معقدة كما يجرى في الشركات الكبيرة . كما أنه اذا طبقت هذه المبادئ والأصول على الوجه الصحيح فإنه لا بد من الوصول الى نتائج باهرة .

وقد أشار تايلور في بحثه الى أن هناك فلسفة جديدة للادارة تقتضى أن تتحمل ادارة المشروع مسئولية أكبر في التخطيط والاشراف ، كما تقتضى تحويل أساليب العمل الى قواعد وقوانين ومعادلات بما يساعد العمال على انجاز أعمالهم بأحسن الطرق الممكنة وبأقل التكاليف . وبما يؤدي الى زيادة أجورهم ، وبما يعود على صاحب العمل بأكثر فائدة . وقد رأى تايلور أن هناك عدة وظائف جديدة للمديرين يمكن تلخيصها فيما يلي :

١ - احلال الطريقة العلمية في تحديد عناصر العمل محل الطريقة

البداية القديمة Rule of thumb .

- ٢ - اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية سليمة .
- ٣ - تعاون الإدارة مع العمال لضمان انجاز الأعمال بالطريقة العلمية

٤ - العادل في تقسيم المسئولية بين المديرين Managers والعمال Workers بحيث يتحمل المديرون مسئولية التخطيط وتنظيم العمل (١) .

ويمكن أن يقال ان أهم مبدأ تقدم به تايلور بالنسبة لنهضة نظرية الإدارة هو اصراره على ضرورة تطبيق الطريقة العلمية Scientific Method واستخدامها في حل مشاكل الإدارة . أما أبحاثه في تنظيم العمل Organizing of Work والتخطيط Planning والتدريب Training والإشراف Supervision ، فقد فتحت أبوابا جديدة أمام الباحثين في وظيفة المدير .

#### تايلور والإدارة الحديثة :

لقد وجهت انتقادات كثيرة الى نظرية تايلور في الإدارة العلمية ، منها اهماله للعامل الانساني ومعاقبته للعامل البطيء في طريقة دفعه للأجور . غير أن النقد الذي يهنا في هذا المجال هو ما نتج عن اقتصار تايلور على البحث في حدود المصنع Shop ، ومن توجيه جهود البحث كلها تقريبا الى المصنع الصغير ، حتى أن دراسة الإدارة أصبحت دراسة لإدارة المصنع الصغير في الوقت الذي كانت هناك حاجة ماسة الى دراسة النواحي العامة في الإدارة General Aspects of Management .

وعموما يمكن أن يقال ان الاتجاه الإداري الحديث يتفق مع فردريك تايلور في معظم آرائه . ولكنه يختلف معه أساسا في أن الإدارة ليست

(١) راجع كتاب تايلور السابق ذكره - صفحة ٣٦ - ٣٨ .



علما فقط ، وانما هي علم وفن في الوقت نفسه . فنهما بلغت النظرية الادارية من تقدم فلن يمكنها أن تضع الأصول لحل جميع المشاكل ، ولا يمكن بحال أن يستغنى في المجال الإداري عن حكمة المدير وفنه في التصرف . هذا فضلا عن أن نظرية ادارة الأعمال لن يمكنها أن تصل الى مصاف النظريات الخاصة بالعلوم الطبيعية والرياضية مثل علم الطبيعة وعلم الكيمياء وعلم الرياضيات مثلا . وبالتالي فان نظرية الإدارة لا يمكن — كما في رأي تايلور — أن تكون من قوانين Laws عامة تطبق في جميع الظروف والملايسات ، وانما يمكن أن تكون من اصول علمية تطور فنيا بواسطة المدير لمواجهة الظروف الخاصة .

### هنري فايول :

لقد كان أيضا من طليعة الباحثين في نظرية الإدارة المهندس الفرنسي هنري فايول Henri Fayol الذي تولى وظيفة مهندس في إحدى شركات التعدين في سنة ١٨٧٠ ، ثم ترقى حتى وصل الى وظيفة المدير الإداري في سنة ١٨٨٨ ، وفي خلال السنين التي قضاها كمدير ناجح كان فايول يبحث عن مبادئ وأصول علمية بسيطة يمكن استخدامها في شرح وظيفة المدير . ولقد تضمن كتابه في الإدارة العامة والصناعة General and Industrial Management الذي نشر سنة ١٩١٦ مثل هذه الأبحاث . ويمكن أن يقال ان أبحاث تايلور وفايول يكمل كل منهما الآخر . فلقد تنبه كل منهما الى أن مشكلة العاملين وإدارتهم في جميع المستويات At all levels تعتبر مفتاح الطرق الى النجاح في الصناعة . كما أن كلا منهما ضيق الطريقة العلمية واستخدامها في حل هذه المشكلة غير أنه لوحظ أن اختلاف خبرتهم وطبيعة أعمالهم أدت الى أن يقوم تايلور بأبحاثه في مستوى الإدارة المباشرة حيث بدأ من أقل مستويات الرئاسة والسلطة في المصنع ثم تدرج الى أعلى ، بينما تركزت أبحاث فايول حول الإدارة العليا ووظيفة المدير الإداري ( الإدارة التنفيذية ) ثم تدرج من القمة الى أسفل .

ولقد كتب فايول أبحاثه كرجل عملي Practical له خبرة طويلة بالأعمال الإدارية العليا وقدم آتينا المبادئ والأصول التي لاحظها وطبقها في أعماله وتصرفاته . من أجل ذلك لم يستطع فايول أن يحاول خلق نظرية منطقية للإدارة Logical Theory of management أو فلسفة مستقلة للعمل الإداري . غير أن ملاحظاته يمكن الاستفادة منها بدرجة كبيرة في خلق نظرية للإدارة .

وقد وجد فايول أن جميع أوجه النشاط في المنشأة الصناعية يمكن تقسيمها إلى ست مجموعات كما يلي :

- ١ - أعمال فنية Technical وهي عمليات الإنتاج .
- ٢ - أعمال تجارية Commercial مثل الشراء والبيع والتبادل .
- ٣ - أعمال مالية Financial وهي ما يتصل بتكوين رأس المال وتسويل المشروع وحسن الاستثمار .
- ٤ - أعمال الوفاية والضمان Security وهي ما يتصل بالمحافظة على الممتلكات والأفراد .
- ٥ - أعمال المحاسبة Accounting ونظم إليها الأعمال الإحصائية .

- ٦ - أعمال إدارية Managerial مثل التخطيط Planning والتنظيم Organization وإصدار الأوامر Command والتنسيق والتحكم Control والرقابة Coordination

وقد أشار فايول إلى أن أوجه النشاط هذه توجد في أية منشأة مهما كانت صغيرة . كما لاحظ أن المجموعات الخمس الأولى من أوجه النشاط معروفة جيدا ولذلك كرس معظم كتابه لتحليل أوجه النشاط الإداري .

ويمكن تقسيم كتاب فايول الى ملاحظات خاصة بالقيم الادارية والتدريب Managerial Qualities and Training وملاحظات خاصة بالمبادئ والاصول العامة العلمية للادارة General Principles of Management وأخرى خاصة بعناصر الادارة Elements of Management ويمكن تفسير هذه الملاحظات فيما يلي :

اولا - القيم الادارية والتدريب : لقد وجد فايول أن القيم الادارية الواجب توافرها في الماملين بالمنشأة هي قيم طبيعية أو بدنية Physical مثل الصحة والقوة والشكل . وقيم عقلية Mental مثل القدرة على الفهم والدراسة والحكم على الأشياء . وقيم حيوية خلقية Moral مثل النشاط والحيوية وقوة العزيمة والرغبة في تحمل المسئولية وروح الابتكار والاخلاص والحزم والمهابة . وقيم تتصل بالمعلومات وبالأمور التي لا تتعلق مباشرة بالوظيفة . وقيم تتصل بالمعلومات الخاصة التي تتصل مباشرة بالوظيفة . وقيم تتعلق بالخبرة العملية Experience (١) . وقد لاحظ فايول أن أهم مقدرة للعامل Ability هي مقدرة الفنية Technical وتزداد الأهمية النسبية للمقدرة الادارية Managerial Ability كلما ارتفع المستوى الاداري للفرد وزادت سلطته حتى تصل الى منتهىها بالنسبة للادارة العليا في المشروع . وبناء على ذلك استنتج فايول أن هناك حاجة عامة الى مبادئ وأصول علمية ادارية ، كما أن هناك حاجة الى التعليم الاداري .

ونظرا لبلقص الشديد في المدارس الفنية في ذلك الوقت فإن فايول أوضح أن المقدرة الادارية لا بد من تحصيلها وتنميتها بنفس الطريقة التي تحصل وتنمي بها القدرة الفنية وهي المدرسة أولا ثم المصنع أخيرا .

---

(١) راجع كتاب فايول السابق ذكره - ص ٧



وبشعوره بأن السبب في ذلك النقص الشديد في التعليم الإداري يرجع إلى عدم وجود نظرية متقدمة مقبولة للإدارة فقد كرس وقته في بدء القرن العشرين - لسد هذا النقص بشكل كان يمكن أن يكفي حاجتنا الحالية لو أن خلفه من الباحثين ساروا على نفس النمط وفي نفس الطريق .

ثانياً - المبادئ العامة للإدارة : لقد حذر فايول قراء كتابه بأن مبادئ الإدارة مرنة وليست جامدة ولا بد أن تستخدم في ضوء الظروف والملازمات الخاصة . وقد وضع نتيجة بحوثه وخبرته السابقة في أربعة عشر مبدأ للإدارة (١) هي :

١ - تقسيم العمل Division of Labour وهو مبدأ التخصيص Subordination الذي اعتبره الاقتصاديون عاملاً مهماً وضرورياً لرفع الكفاءة في استخدام العمال . ولقد استخدم فايول هذا المبدأ في دائرة أوسع من دائرة المصنع الصغير حيث طبقه على جميع الأعمال بمختلف أنواعها سواء أكانت إدارية أو فنية .

٢ - السلطة والمسئولية Authority & Responsibility حيث تتعلق كل منها بالأخرى . ولقد شرح السلطة بأنها جمع بين السلطة الرسمية Official Authority التي يستمدّها المدير من وظيفته . والسلطة الشخصية Personal Authority, التي تكون من الذكاء والخبرة والخلق والخدمات السابقة . الخ .

٣ - النظام والتأديب Discipline وهو احترام النظام والواجب والاتفاقات واطاعة الأوامر . ويرى فايول أن النظام يقتضي وجود رؤساء قديرين في جميع مستويات الإدارة ، كما يقتضي وضع اتفاقات عادلة وواضحة مع التطبيق العادل للجزاءات .

(١) راجع كتاب فايول السابق ذكره - الباب الرابع .

٤ - وحدة الأمر Unity of Command ويقضى بأن الموظف يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط .

ج - وحدة التوجيه Unity of Direction ويقضى ذلك أن كل مجموعة من النشاط والجهود التي تبذل لتحقيق هدف واحد لا بد أن يكون لها خطة واحدة ورئيس واحد . وبينما يطبق مبدأ وحدة الأمر على العاملين فإن مبدأ وحدة التوجيه تطبق على أقسام المنشأة .

٦ - خضوع المصالح الشخصية للمصالح العام Subordination of Individual Interest to General Interests ، حيث لا بد أن تفضل مصلحة المجموع على مصلحة الفرد ، فإذا تعارضت المصلحتان فإن مهمة الإدارة أن توفق بينهما .

٧ - مكافأة الأفراد Remuneration of personnel اذ لا بد من مكافأة العاملين مكافأة عادلة بحيث يتوافر معها رضا الموظفين وصاحب العمل .

٨ - المركزية Centralization ويقصد بذلك تركيز السلطة حيث توزع السلطة وتتركز في الم شروع حسب الظروف الخاصة بما يحقق أكبر مصلحة ممكنة .

٩ - سلسلة تدرج السلطة Scalar Chain أي سلسلة الرؤساء من أعلى الرتب إلى أقلها . ولقد أشار إلى أنه يجب على كل مسؤول أن يخرج عن هذا الخط عند الاتصال برؤسائه .

١٠ - الترتيب والنظام Order : حيث قسم هذا المبدأ إلى قسمين : ترتيب ونظام مادي للأشياء Material order ، وترتيب ونظام اجتماعي للأفراد Social Order وشرح فايول ذلك بأنه يجب أن يكون هناك مكان معين لكل شيء ولكل شخص . كما يجب أن يكون كل شيء وكل فرد في مكانه الخاص . وهذا أساساً مبدأ التنظيم في ترتيب الأشياء والأفراد .

١١ - المساواة Equality حيث يمكن للمديرين اجتذاب  
العاملين وإثارة إخلاصهم وتفانيهم في العمل عن طريق المساواة والمعدل  
بينهم في جميع التصرفات .

١٢ - ثبات العاملين Stability of Personnel حيث وجد أن  
عدم ثبات العاملين هو عادة سبب ونتيجة لسوء الإدارة . ولذلك فقد  
أبرز فايول أخطار وتكاليف دوران العاملين .

١٣ - روح الابتكار Initiative ويقصد بذلك ابتكار  
الخطط ورسما وتنفيذها . وحيث أن الشخص الذي يتمتع بالذكاء  
يرغب دائما في الخبرة العملية ويشعر برضاء كبير عند تطبيقه لأفكاره  
فيجب على المديرين أن يفسحوا المجال لمؤوسيتهم حتى يتمكنوا على ذلك  
حتى تنمو لديهم روح الابتكار والتجديد بما يعود عادة على المشروع  
بالخير الوفير .

١٤ - روح التعاون Esprit de Corps وهذا المبدأ يشير الى  
أن الاتحاد قوة ، وهو امتداد لمبدأ وحدة الأمر . ويؤكد هنا فايول أن  
الحاجة ماسة الى العمل على هيئة فريق Team كما يؤكد أهمية  
الاتصال Communication لتحقيق ذلك .

ثالثا - عناصر الإدارة ، حيث اعتبر فايول عناصر الإدارة بأنها  
وظائف الإدارة Functions مثل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر  
Command والتنسيق والرقابة ، ولقد احتل شرح هذه الوظائف جانبا  
كبيرا من كتابه ، ويمكن أن يقال عموما أن ملاحظاته لازالت قائمة  
ولها قيمتها حتى بعد مرور ما يزيد على أربعين سنة من الدراسة  
والخبرة .

ولقد ركز فايول كثيرا من اهتمامه على دراسة أهمية الوظيفة الإدارية  
الخاصة ببعد النظر والتنبؤ ، حيث يجب على المدير أن يتنبأ بالمستقبل

ويعد له العدة • وخطة العمل Plan of Action كما يراها فايول هي عبارة عن تحديد الوقت والنتائج المرجوة ، والطريق الذي يجب أن يتبع ، وخطوات العمل ، وطرق العمل ، وفي الوقت الذي نجد فيه أن التخطيط الجيد يتطلب عادة الوحدة Unity ، والمرونة Flexibility والاستمرار Continuity والوضوح ، فإن سوء التخطيط أو عدمه يعتبر دليلاً على ضعف الإدارة •

وفي وصفه لوظيفة التنظيم التنظيم كانت نظريته عامة حيث قال ان تنظيم المشروع هو امداده بكل شيء مفيد نافع يساعد على أداء وظيفته مثل المواد الأولية والعدد ورأس المال والعاملين ، وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين اقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم وبعض وبين الأشياء بعضها وبعض على أساس يتفق مع أهداف وموارد المشروع ، كما تقتضي تنسيق الجهود واصدار قرارات واضحة محددة عن طريق وحدة الأمر ، وكذلك حسن اختيار وتدريب الرؤوسين •

وبالرغم من أن فايول قد اعتبر التدريب الإداري Managerial Training جزءاً من التنظيم فإنه اعتنى به عناية خاصة في كتابه حيث كان مهتماً إلى درجة كبيرة بالتدريب الرسمي Formal Training ولقد أبدى أسفه الشديد للمدة الطويلة التي كان يقضيها المهندسون في دراسة الرياضيات والتعمق فيها لما كان يعتقد أن ذلك لا يحتاج إليه في إدارة المشروعات • وعلى ذلك فقد نصح المهندسين بعدم إهمال التعليم العام ودراسة الإدارة في المشروع وضرورة تدريب العاملين على اختلاف أنواعهم تدريباً منظماً مستمراً • كما اقترح التدريب الإداري في المنزل والمدارس العامة •

واقترح فايول وظيفة اصدار الأوامر بمثابة أداء العمل في التنظيم وأنها تتطلب قيماً غير عادية من ناحية المدير ، الذي يجب أن يقوم بالأعمال التالية :

١ - أن تكون لديه معرفة تامة بالعاملين معه •



- ٢ - أن يعد العاملين غير المناسبين والذين لا تتوافر لديهم المقدرة الكافية على العمل .
- ٣ - أن يلم الماما كافيا حقيقيا بالارتباطات التي يرتبط بهذا المشروع والعاملون به .
- ٤ - أن يكون مثالا طيباً لمرءوسيه .
- ٥ - أن يقوم بمراقبة دورية التنظيم وأن يستخدم خرائط تنظيمية لتحقيق ذلك .
- ٦ - أن يتصل بمساعديه الرئيسيين ، ويوطد علاقته بهم عن طريق المؤتمرات والاجتماعات التي تقوم على أساس توحيد الجهود وتوجيهها .
- ٧ - أن يعمل على تحقيق ونشر روح الوحدة والنشاط والابتكار والاخلاص بين العاملين .

#### فايول والادارة الحديثة :

لاشك في أن الاتجاهات الحديثة تتفق مع هنري فايول في كثير جدا من أفكاره والنتائج التي توصل اليها ، وخاصة بالنسبة لمبادئ الادارة وعناصرها حسب مسمياته الخاصة . فمثلا نجد أن تعريف فايول للرقابة هو أساسا ما اصطلح عليه الباحثون الاداريون في العصر الحديث . فلقد شرح الرقابة بأنها عملية الكشف عما اذا كان كل شيء يسير حسب الحالة الموضوعية والارشادات والأوامر الصادرة والمبادئ والأوامر الصادرة والمبادئ والأصول المتبعة . ولقد اعتقد أن الرقابة الفعالة لابد أن تكون سريعة حتى تكشف عن الخطأ في الوقت المناسب وقبل أن يستفحل أمره ، كما يجب أن تكون دقيقة وواجبة التطبيق . ولا شك في أن هذه الاعتبارات قيمة ولم تضاف اليها طرق الادارة الحديثة كثيرا

سوى استخدام التنبؤ Forecasting حتى يمكن المراقبة قبل حدوث الأخطار أو الاختلافات عن الخطط الموضوعة . وبالرغم من أن فايول قد أشار الى أهمية التخطيط والتنبؤ الا انه لا يوجد ما يثبت أنه قد فكر في ربط ذلك بوظيفة الرقابة .

كما أن فايول يتفق والاتجاهات الادارية الحديثة في أنه كان يؤمن بعمومية المبادئ والأصول العلمية الادارية Universality of Principles . حيث كان يذكر في كتابه من وقت لآخر أن هذه المبادئ والأصول لا يمكن تطبيقها على المشروعات الصناعية فحسب . بل يمكن أيضا أن تطبق على التنظيمات السياسية Political والتنظيمات الدينية Religious وغيرها . وعلى ذلك فكل مشروع أو تنظيم مهما كان نوعه يحتاج الى ادارة وأن تكوين نظرية للادارة ضرورى جدا لتدريس هذه الوظيفة الهامة بشكل فعال منتج .

يضاف الى ذلك أنه مع أن فايول اساء التعبير بالنسبة لوظيفة اصدار الأوامر ، الا أن شرحه لها يعتبر أوسع وأشمل بكثير من مجرد اصدار الأوامر بحيث يمكن اعتبارها وظيفة توجيه الرؤوسين بما يتفق والنظرية الادارية الحديثة .

أما من حيث الاختلاف في وجهة النظر بين فايول والادارة الحديثة فانه يمكن توضيح أهم نواحي الخلاف فيما يلى :

١ - فى شرحه لعملية التنسيق على انها العمل على توحيد الجهود وايجاد التعاون بينها لتحقيق النجاح المنشود نجد أن فايول قد واجهه صعوبة كبيرة فى أن تظهر هذه الوظيفة بوضوح بشكل يجعلها منفصلة عن وظيفة اصدار الأوامر أو حتى عن وظيفتى التخطيط والتنظيم ولا شك فى أن ذلك بدهى حيث أنه بالرغم من أهمية التنسيق وبالرغم من مسئولية المدير الكبيرة فى تحقيق التعاون وتوحيد الجهود ، فانه لم يخطر ببال فايول أن التنسيق فى الحقيقة هو عبارة عن خلاصة الادارة كما يتفق ورأى الادارة الحديثة .

٢ - عند تقسيم فايول لأوجه النشاط في المنشأة الصناعية ذكر أن أعمال الانتاج هي عمليات فنية ثم تكلم عن الأعمال التجارية والمالية الخ . والحقيقة أن الاتجاه الحديث في الادارة يقسم النشاط في أية منشأة أساسا الى نوعين : نشاط ادارى Managerial ونشاط فنى متخصص Technical حيث يقوم المدير عادة بالنشاط الادارى ويتولى الفنيون الأعمال الفنية . وينطبق ذلك على أى مجال من مجالات النشاط ، سواء فى مجال الانتاج أو البيع أو الشراء أو التمويل أو المحاسبة أو الأفراد أو غير ذلك من المجالات ، ولا شك أن هناك اختلافا ظاهرا بين اتجاه فايول فى التفكير وبين الاتجاه الادارى الحديث .

٣ - عندما تكلم فايول فى مبادئ الادارة عن السلطة المسئولة شرح السلطة بأنها جمع بين السلطة الرسمية والسلطة الشخصية وهذا قريب من التفكير الادارى الحديث مع بعض الاختلاف ، فى أن الادارة الحديثة تفرق بين السلطة الرسمية التى يستمدّها المدير من وظيفته متى شغلها ، وهى سلطة اصدار الأوامر ، والسلطة العملية التى تعتمد على القوة والمقدرة الشخصية للمدير - من ذكاء ومهارة وخبرة وخلق الخ... فى استمالة مرءوسيه لتنفيذ أوامره بالطريقة الصحيحة التى يراها وبالتالي تحقق النتائج المطلوبة . واذا كانت السلطة الرسمية فى يد المدير ، فإن السلطة العملية فى يد المرؤوسين ، ولا يمكن أن تتحقق للمدير الا باعتراف المرؤوسين بقيادته واستماعهم الايجابى لأوامره وتنفيذهم لها .

٤ - تكلم فايول فى مبادئ الادارة أيضا عن مبدأ وحدة الأمر الذى يطبق على العاملين ، ومبدأ وحدة التوجيه الذى يطبق على أقسام المنشأة . والحقيقة أن الأوامر تصدر للعاملين من رؤسائهم حتى يتم التنفيذ فى حدود اطار السياسة الموضوعية ، وهذا هو الاتجاه الادارى الحديث .

### هنري جانت :

وبالرغم من أن هنري جانت Henry Gantt كان من زملاء فردريك تايلور ومعاصريه إلا أنه قد تميز في أبحاثه بمبادئ فريدة مثل الاهتمام باستخدام سيكولوجية العمال Workers Psychology في زيادة انتاجهم . هذا بالإضافة الى أنه تنبه الى أهمية المنح غير المالية Non Financial Rewards في زيادة الانتاج بالإضافة الى المنح المالية . وعموماً يمكن أن يقال أن هنري جانت قد نظر الى الادارة العلمية على أنها وظيفة اجتماعية Social Function يمكن بواسطتها رفع مستوى المعيشة Standard of Living للهيئة الاجتماعية وانعاش النظام الاقتصادي عن طريق رفع مستوى الكفاية الانتاجية .

### فرانك جيلبرث :

نقد تآثر فرانك جيلبرث Frank Gilberth بأبحاث فردريك تايلور وطريقة تفكيره . وكان من أهم مبادئه الاهتمام بالعنصر الشخصي Personal Element في زيادة الانتاج ، واستخدام دراسة الحركة والوقت بطريقة عملية لتحديد احسن طرق الانتاج وتأدية العمل ، وكذلك دراسة التعب Fatigue التي تعتبر أبرز أبحاثه في الادارة العلمية .

### هارنجتون امرسون :

لقد قام هارنجتون امرسون بأبحاثه دون استفادة كبيرة من أبحاث الباحثين الذين سبق الكلام عنهم . وقد توصل من أبحاثه الى أحد عشر مبدأ علمياً للكفاية Efficiency أصبح بعضها - وخاصة توزيع الأعمال وتحديد الاختصاصات وتنفيذها Dispatching وعمل المعايير ونماذج العمل Standard وتحديداتها ، وعمل الجداول وتحديد مواعيد تنفيذ الأعمال Scheduling - جزءاً حقيقياً من أعمال الادارة ، بينما لا يزال البعض الآخر في دور الفحص والتطبيق



والتنظيم الجديد في نظر امرسون هو الذي يقوم على أساس من الجمع بين السلطة التنفيذية Line Authority والسلطة الاستشارية Staff Authority .

### الأبحاث الحديثة في الإدارة :

لا يمكن بحال من الأحوال أن تهمل الإشارة إلى الأبحاث الحديثة في ميدان الإدارة العلمية التي قام بها بعض الباحثين النابهين مثل موني J. D. Mooney ورايلي A. C. Reily (١) اللذان استمدا من التاريخ القديم للكنيسة الكاثوليكية والتنظيمات العسكرية دروسا توصلتا بها إلى مبادئ التنظيم العلمية وكيفية تطبيقها ونتائج الأخذ بها . وكذلك أبحاث مايو Elton Mayo وروثلزبرجر Roethlisberger في ميدان العلاقات الانسانية Human Relations وأهمية العنصر الانساني في الإدارة وزيادة الانتاج . هذا بالإضافة إلى أبحاث شتر برنارد Chester I. Barnard وخاصة ما تضمنها كتابه عن وظائف المدير The Functions of the Executive الذي نشر في سنة ١٩٣٨ (٢) والذي يعتبر من أقيم الأبحاث في هذا الموضوع وأهمها . والحقيقة أن برنارد قد تنبه أثناء اشتغاله لمدة طويلة كمدير أعمال إلى الحاجة إلى بعض الأسس والقواعد أنماة لشرح وظيفة المدير Executive's Job ومساعدته في زيادة قدرته على التصرف ورفع كفاية الإدارة . ولقد تأثر في أبحاثه إلى حد كبير بعلماء الاجتماع Sociologists وكذلك ببعض أبحاث علماء النفس Psychologists وعموما فقد ركز أبحاثه - كما أشار في مقدمة

---

(١) راجع في ذلك :

J. D. Mooney and A. C., Reily, The principles or Organization  
Harper & Borthers, New York, 1939.

(٢) راجع في ذلك :

Chester I. Barnard. The Functions of the Executive, Harvard  
Press, Cambridge, Mass., 1938.

كتابه المذكور - حول موضوعين: أولهما نظرية التنظيم Theory of Organization وثانيهما وظائف المديرين. ويمكن أن يقال أن نظريته في التنظيم تعتبر اجتماعية في صياغتها حيث تستند إلى مبادئ التعاون الجماعي Group Coordination في رسمها للتنظيم الرسمي Formal Organization كما أن مبادئه في وظائف المدير تستند كثيرا إلى نظريته في التنظيم وعلى ذلك فهي تهتم كثيرا باظهار نواحي القيادة Leadership في الوظيفة الادارية. وكذلك باظهار أهمية الاتصال Communication بين الرؤساء والمرؤوسين وبين أجهزة المشروع بأجمعه.

وأخيرا تحسن الإشارة إلى الأبحاث التي قام بها علماء الاجتماع وعلماء النفس بما ساعد في نهضة وتقديم نظرية الإدارة. فبالرغم من أن قليلا من علماء الاجتماع أو علماء النفس قد اهتموا بمشاكل الإدارة العامة فإن مساهمتهم في تقدير وظهور نظرية للإدارة كانت ملحوظة. فنجد مثلا أن علماء الاجتماع قد ساهموا كثيرا في تحليل ودراسة التنظيم عن طريق أبحاثهم في طبيعة المجموعات Groups وسلوكها، وكذلك في معاني القيادة. أما علماء النفس فقد بحثوا كثيرا في نواحي السلوك العقلي المتزن Rational behaviour في اتخاذ القرارات Decision Making وفي أثر المجموعة وسلوكها، وفي طبيعة القيادة، وكذلك في مشاكل الاثارة والترغيب Motivation. والأدارة - كما سنوضح ذلك فيما بعد - ليست مجالا محدودا على نشاط مدير الأعمال Business Executive أو المدير الحكومي Public Administrator وإنما هي مجال أوسع من ذلك حيث تهتم بمبادئ الإدارة العلمية بشرح وتوضيح وفهم السلوك الفردي والتصرفات الجماعية.

## الفصل الرابع وظائف المدير

يسكن أن يقال عموما انه لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب في ادارة الأعمال بالنسبة للوظائف الادارية Managerial Functions ولا شك أن هؤلاء الكتاب قد بذلوا جهدا كبيرا خلال القرن الأخير لتحديد وتسمية وظائف المدير ، ولكن للأسف الشديد لم يصل هؤلاء الكتاب الى اتفاق واضح ملحوظ بينهم بالنسبة لأوجه النشاط ذات الطبيعة الادارية Managerial in Nature بشكل مطلق . كما أنهم لم يتفقوا على طريقة تقسيم هذه الوظائف الى مجموعات ، أو على النصوص الخاصة بوصف هذه المجموعات . ومن المعروف أن رجال الأعمال وكتاب الادارة قد تجاهل بعضهم معالجة كل منهم لهذا الموضوع .

ومن أهم الأسباب التي ترجع اليها هذه الظاهرة من عدم الاتفاق بشأن وظائف المدير ما ذكره أحد كتاب ادارة الأعمال في مقاله كما يلي (١):

١ - عدم وجود نصوص عامة شائعة Common Terminology لوصف مثل هذه الآراء .

٢ - الإهمال في استخدام الألفاظ .

٣ - عدم الوضوح في وصف وظائف المدير .

٤ - الخلط بين فنون التصرف Techniques وبين وظائف المدير:

(١) راجع في ذلك :

Tannenbaum. Jp., «The Manager Concep. A Rational Synthesis»,  
Journal of Business, University of Chicago, Vol. 22,, No. 4; October  
1919, pp. 229 — 210.

وعموما فان وظائف المدير الأكثر قبولا وأهمية هي التي تنحصر في التخطيط • والتنظيم • وتكوين وتنمية الكفايات الادارية ، والتوجيه • والرقابة • وهذه طبعاً هي مراحل العملية الادارية التي يقوم بها المدير والتي سبق أن أشرنا اليها • ولئن كانت هناك تقسيمات أخرى للوظائف الادارية الا أن هذا التقسيم يعتبر في نظر المؤلف شاملاً ويمكن تجزئته الى أجزاء كافية تسمح بتحليل المنطقي • كما أنه يعطى للقارئ صورة واضحة للوظائف الادارية كما يراها المديرون أنفسهم • هذا بالإضافة الى أن هذا التقسيم يميز بوضوح تام بين وظيفة المدير وبين أوجه النشاط غير الادارية التي يقوم بها الشخص الفني المتخصص في أية ناحية من النواحي • وسوف نبين فيما يلي عرضاً سريعاً لهذه الوظائف الادارية ، مع ملاحظة أن تحليلها ودراستها بالتفصيل هي عرض هذا الكتاب بأكمله - كما أشرنا في التمهيد - حتى نصل الى تقسيم منطقي للمبادئ والأصول العلمية الادارية •

### التخطيط Planning

ان العمل الوطني على أساس الخطة لا بد أن يكون محدداً أمام أجهزة الانتاج على جميع مستوياتها • بل ان مسئولية كل فرد في هذا العمل يجب أن تكون واضحة أمامه حتى من الأوقات مكانه في العمل الوطني •

ان ذلك يقتضى أن تتحول الخطة الشاملة في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية الى برامج تفصيلية تكون في متناول يد أجهزة الانتاج • ان ذلك يقتضى ربط الانتاج كما ونوعاً بحدود زمنية تلتزم بها القوى المنتجة • على أن تتم العملية كلها في إطار الاستثمارات المخصصة ، ان الكم والنوع في عملية الانتاج لا يمكن فصلهما عن حساب الزمن وحساب التكلفة ، والا أخلت بالتوازن الحيوي لعملية الانتاج وتعرضت للأخطار •



## ماهية التخطيط :

التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تتضمن الاختيار من بين البدائل Alternatives بالنسبة لأهداف المشروع Objectives ، وسياساته Policies وإجراءات العمل فيه Programs ، وبرامجه Procedures ، فإذا لم تكن هناك أهداف ، أو سياسات ، أو إجراءات ، أو برامج بديلة ، فإنه من الصعب أن يكون هناك تخطيط ، ومع ذلك فالحياة العملية تبرهن لنا على أنه يندر جدا أن تكون هناك مشاكل في المشروع دون أن يكون لها حلول بديلة بل انه عند تصفية المشروع أو افلاسه ، توجد طرق بديلة •

## أهمية التخطيط :

التخطيط ذو أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة ، اذ بذونه يصبح العمل فيها ارتجاليا وتصبح القرارات دون أى معنى وتظهر الضرورة الى التخطيط بسبب عدم التأكد من المستقبل وخضوع الظروف المؤثرة للتغير المستمر ، اذ يندر في المنشأة التأكد من الحوادث المستقبلية ويقل احتمال التأكد بزيادة المدة وطولها • وهنا - مع زيادة احتمال عدم التأكد - تظهر أمام الإدارة عدة بدائل للتصرف قد يكون من الصعب معرفة أكثرها صحة وتناسبا مع الظروف الخاصة • بل انه حتى اذا كان احتمال عدم التأكد كبيرا فإنه لا بد للإدارة من اختيار أحسن هذه الطرق وأنسبها لظروف المنشأة •

وبالرغم مما يقال أحيانا من أن التخطيط في حالة عدم التأكد يعتبر من قبيل الاسراف ، اذ يجب تعديل الخطة باستمرار فضلا عن أن مجال الخطأ يكون كبيرا ، الا أنه مهما كان الأمر فإن إدارة المشروع لا بد أن تصنع سياستها وتصدر قراراتها مستندة الى نوع من الافتراض بالنسبة للمستقبل كما أن عدم التأكد يؤدي الى تجنب المدير اتخاذ القرارات التي تربطه المدة طويلة باتجاه معين •

وبعمل التخطيط على توجيه الاهتمام نحو أهداف المشروع التي تعتبر أهدافا لجميع أوجه النشاط . فلا شك أن عملية التخطيط بذاتها تؤدي الى تركيز الانتباه على هذه الأهداف ، إذ أن الإدارة بقياسها ومتابعتها المستمرة للقرارات التي تصدرها تظل متيقظة بالنسبة لأهداف المنشأة ، وهذا طبعا ضروري جدا لنجاح المنشأة ، نغنى لا تحدّد للأقسام أهدافا لا تتفق وأهداف المنشأة . فالخطة السليمة التي يكون أساسها الدراسة تقوم بتوجيه نشاط الأقسام الداخلية في المنشأة نحو هدف واحد ، وبالتالي تحدّد من مقدار الخبرة فيما يخص بخطط الأقسام .

ويعتبر التخطيط نوعا من الاقتصاد ، إذ أنه باتباع الطريقة السليمة المناسبة للظروف المحيطة - الطريقة المثلى في حدود هذه الظروف - يمكن تخفيض التكاليف الى أقل حد ممكن ، ومحو الانسراف ، وحسن استخدام الموارد المتاحة مادية وبشرية .

#### التخطيط أساسه الدراسة :

التخطيط أساسه الدراسة والتنبؤ واتخاذ القرارات المؤثرة على مستقبل المشروع ، وتحديد خط السير بالنسبة لأجهزة العمل المختلفة بشكل منسق لتحقيق الأهداف المطلوبة ، ولا شك في أن كل مدير ( رئيس ) في المنشأة يقوم بوظيفة التخطيط - مع اختلافه الدرجة والنطاق - مهما كان مستواه الإداري في الجهاز التنظيمي بالمنشأة . فسواء أكان المدير في مستوى الإدارة العليا ، أو في مستوى الإدارة التنفيذية ، أو في مستوى الإدارة المباشرة ، فإنه - كمدير - يؤدي هذا النوع من النشاط الإداري ولا بد أن يكون على أساس من الدراسة العلمية .

والتخطيط الإيجابي السليم يقوم على دراسة عليية لظروف السوق المحلية وأسواق التصدير ، والظروف الخاصة بالمشروع والعوامل المؤثرة فيه ، داخلية كانت أو خارجية ، وكذلك موارده المتاحة مادية كانت

أو بشرية • وتكون نتيجة ذلك برامج عمل وأداء تفصيلية ، نوعية وكمية ، مترجمة في شكل مادي ومرتبطة بمواعيد زمنية محددة •

ولذلك فإن الدراسات السريعة البعيدة عن الدقة والعجلة في إصدار القرارات والاعتماد على المنطق المجرد للتجربة والخطأ ، سواء بالنسبة للمشروعات الجديدة عند انشائها واختيار موقعها وتصميم مبانيها وتحديد أنواع وكمية إنتاجها ، وتحديد عدد ونوع العاملين بها ، وتحديد نوع الآلات والمعدات المستخدمة • الخ أو بالنسبة للمشروعات الموجودة عند تحديد سياسات الشراء والإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد •• الخ ، كل ذلك لا ينتج عنه إلا اغفال للواقع وضياع للجهود ، وتوجيه خاطئ للعمل ، وضياع للنفقات ، وفي النهاية تكون المفاجأة بالمشكلة دون استعداد ، وبالتالي يكون الأسراف الشديد في حلها •• إذا أمكن الحل ، بل تكون النتيجة عدم الثقة في دراسة قرارات الإدارة •• وهذا هو الخطأ الكبير •

إن خطة المشروع في القطاع الخاص تتبع من السوق ، وأيضا مشروع القطاع العام الذي هو في خدمة الشعب ، لا بد أن تتبع خطته من السوق وحاجة المستهلك في حدود فلسفة الدولة • إن عدم دراسة السوق أو الإهمال في ذلك أو الأسراف في تقدير ظروفه ينعكس بصورة ضارة على المشروع بأكمله • إن الأصل في الإنتاج أن ينتج المشروع ما يطلبه السوق المحلي وأسواق التصدير • وبالتالي فالسوق هو نقطة البداية •

ولاشك في أن مركزية التخطيط في الدولة لا تعني بالمرّة اغفال دور الوحدات الإنتاجية في المشاركة الإيجابية في وضع الخطة والا بعلت الخطة عن منطق وظروف التنفيذ العملي •

إن اتخاذ القرارات الرئيسية الخاصة بالخطة على أساس مركزي لا يعني بالضرورة أن تؤخذ هذه القرارات ويطلب تنفيذها دون أن تشترك في إعدادها الوحدات الإنتاجية التي سوف تقوم بالتنفيذ •

بل على العكس من ذلك فإن مهمة هذه الوحدات أن تقوم باقتراح واعداد خطة العمل فيها في ضوء فلسفة الدولة ، وبالتالي تقوم السلطات المركزية باقرار الخطة بعد التنسيق ، حتى يمتنع التضارب والازدواج والاسراف في استخدام الموارد المتاحة .

وبالتالى فإن اغفال الوحدات الإنتاجية في اعداد خطتها غالبا ما ينتج عنه الاسراف وخاصة عند قيام هذه الوحدات بتنفيذ خطة لم تشترك في اعدادها بعيدة عن ظروفها العملية التطبيقية .

كما أن قيام الوحدات الإنتاجية بسجرد وضع خطوط عريضة لمجرد اجابة طلب جهات التخطيط ولمجرد أداء واجب رسمى ، لا يؤدي الى نتيجة ايجابية ويصعب من مهمة أجهزة التخطيط المركزية وينتج عنه أيضا عدم وجود برامج عمل حقيقية لدى الوحدة الإنتاجية ، وعدم وجود ميزانية تقديرية دقيقة ، وبالتالي يتخبط التنفيذ .

وعموما فإن التخطيط السليم في جميع الأنشطة في جمهورية مصر العربية يجب أن يلاحظ فيه ما يلى :

١ - الاعتماد على التخطيط العلمى والدراسات المتعمقة في تقرير السياسات وحل المشاكل .

٢ - أن تكون خطة الوحدات الإنتاجية عبارة عن برامج عمل وأداء تفصيلية في شكل كمى ونوعى ومجددة بفترات زمنية معينة ، ومترجمة في شكل ميزانيات تقديرية . وان تنبع من السوق وحاجة المستهلك .

٣ - أن يبدأ التخطيط لخطة العمل الوطنى من الوحدة الإنتاجية، ويكون المجلس الأعلى للقطاع مركز التنسيق بين الخطط لمنع التضارب والازدواج .



٤ - أن تعمل الوحدات الإنتاجية على إنشاء جهاز للتخطيط يضم الكفايات والمهارات المناسبة ، ويقوم بالدراسات والبحوث التي تعين الإدارة على التخطيط العلمي السليم .

### التخطيط والتغير في السياسات :

لا شك في أن التخطيط هو عمل إداري يتعلق بالمستقبل وما سوف يتم داخل المشروع أو متعلق بشئونه . وغالبا ما نجد أن التخطيط نتيجة اتجاه جديد أو سياسة جديدة أو إجراء أو نظام جديد تترتب عليه آثار معينة بالنسبة للمشروع .

ومعنى ذلك أن التخطيط غالبا ما تكون نتيجة التغير . . التغير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات الخاصة بالمشروع ، بغية الوصول الى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

وإذا كان التخطيط هو وظيفة الإدارة وغالبا ما ينتج عنه التغير ، فأننا يجب أن نلاحظ أن هذا التغير في السياسات ونظم وإجراءات العمل غالبا ما يواجه بمقاومة من العاملين ( الرؤوسين ) كرد فعل طبيعي . وكذلك فإن الإدارة لا يجب أن تهتم فقط بسجرد القيام بالتخطيط ، وإنما يقع عليها عبء مهم هو مواجهة هذه المقاومة من جانب العاملين - الرؤوسين - واتخاذ الإجراءات العلاجية اللازمة حتى يسكن أن توفر للخطة أو السياسة الجديدة المناخ المناسب للنجاح وتحقيق الهدف . وبالتالي فإن دور الإدارة في علاج مقاومة العاملين ( الرؤوسين ) للتغير هو دور مكمل لوظيفتها التخطيطية . وهذا ما سنوضحه فيما بعد .

## دور الإدارة في علاج المقاومة للتغيير

### في السياسات الإدارية ونظم العمل في المشروعات

هناك مناسبات عديدة سبب فيها التغيير اضطرابات ملموسة بشكل أو بآخر . وطالما عرفنا العاملين الذين قاوموا نظاما جديدا أو سياسة جديدة . بل منهم من خرب المعدات حتى يرجعوا الى الطريقة القديمة لأداء الأعمال . وحتى في الحالات التي لم يوجد فيها التخريب بالمعنى الكامل فقد كان هناك استياء أو عدم رضا أو تظلم دائم ، وبالتالي إنتاج أقل وكفاية أقل .

والمقاومة لا تظهر فقط من جانب القوى البشرية بالمشروع كأفراد وبصفة منفردة ، بل تظهر أيضا المقاومة للتغيير بصفة جماعية حيث يشكل العاملون تنظيما دفاعيا محكم الرباط يبدو كجدار صلب أمام كل الجهود التي تبذل محاولة فك هذا الحصار وتفيت هذا التضامن . ولا شك في أن هذا الحاجز الجماعي قد يمنع أو يقلل من احتمال قبول البعض للتغيير أو ترويجه بين الجماعة .

ومع هذا فلا يمكن لمشروع ما أن يظل ثابتا . فالضغط المستمر الذي تولده المنافسة ، وتقلب رغبات المستهلك ، وتقلب الأسعار ، والنقص في المواد ، والتدخل الحكومي ، وغير ذلك من العوامل الداخلية والخارجية تجعل التغيير ضروريا . وإذا لم يقبل العاملون هذه التغييرات ، فلن تستطيع المنشأة أن تتلاءم مع الظروف المتغيرة ، ولا شك في أن المشروع الذي لا يستطيع أن يلائم نفسه مع الظروف لن يستطيع الاستمرار في العمل .

وهناك سؤال يطرح نفسه وهو : لماذا يقاوم العاملون ( المرؤوسون ) في المشروع التغيير الذي يتم فيه وبهذه القوة ؟ . من المعروف سيكولوجيا أن التغيير يهاجم طمأنينة الفرد والطمأنينة إحدى حاجات الإنسان الضرورية

وأساسية لاستقراره ومعنى ذلك أن التغيير من الطبيعي أن يثير المخاوف لدى الفرد وبالتالي يزعزع طمأنينته واستقراره .

ويمكن تقسيم هذه المخاوف الى نوعين هما .

ـ المخاوف الحقيقية .

ـ المخاوف النفسية .

وسوف نوضحها فيما يلي :

اولا .. المخاوف الحقيقية :

ويمكن تفصيلها فيما يلي :

١ - المجهود الإضافي : وهو أن يشعر العامل بأن التغيير سوف يزيد من مجهوده دون زيادة في دخله .

٢ - الاستغناء عن البعض : فالتغيير في السياسة الادارية ينتج عنه ارتفاع في الانتاجية . والانتاجية المتزايدة قد تعنى عددا أقل من الأفراد لأداء نفس الكمية من العمل وبالتالي تظهر بالمنشأة عبالة زائدة قد تفكر الادابة في التخلص منها بشكل أو بآخر .

٣ - انخفاض مكانة العامل : فالتغيير قد يؤدي الى تبسيط العمل بما قد يجعل مهارة العامل أقل أهمية ، فيصبح بالتالى أقل قيمة بالنسبة للمشروع وتنخفض مكانته فيه .

٤ - انخفاض العائد : حيث أن التغيير عندما يؤدي الى تبسيط العمل فقد يفكر في دفع أجر أقل لهذا العمل المبسط أو قد يضع على العامل ما كان يحصل عليه من أجر اضافي عن ساعات عمل اضافية .

٥ - زيادة المسؤولية : حيث أن التغيير في السياسة أو نظام العمل قد يؤدي الى زيادة مسؤولية العامل .

٦ - النقل : حيث أن التغيير قد يتبع عنه الاندماج في مشروع آخر، أو التوسع ، وبالتالي نقل العامل الى عمل آخر أو الى مكان آخر .

اننا نعلم أن الافراد دائما يواجهون بهذه المخاوف الحقيقية المتعلقة بالخسارة المادية ، فكل فرد يعمل لكسب عيشه له مبرره القوي في أن يخاف من احتمال نقص دخله . ان هذا الموضوع ليس بسيطا ، وخصوصا بالنسبة للعامل المتزوج الذي له أبناء يرعاهم ، ومنزل يدفع ايجاره ، ومهارات متخصصة قد يصعب معها أن يجد عملا آخر بنفس الأجر .

وفي بعض الأحيان نجد أن هذه المخاوف حتمية فهناك فرد سيلحق به ضرر . ولذلك يفضل في الغالب أن يعترف بها صراحة ، وأن يتم تعقبها ومتابعتها مباشرة ، وذلك باتخاذ الاجراءات الممكنة لازالة أو تخفيف الأثر .

وهناك اجراءات يمكن للإدارة اتباعها لمواجهة الحالات الحتمية التي سوف يلحقها ضرر مادي نتيجة للتغيير في السياسة الادارية أو نظم العمل ، مثل :

(أ) مكافأة ترك الخدمة . لمن سوف يتقرر تركه الخدمة بصفة حتمية نتيجة للتغيير .

(ب) المعاشات : لمن سيتقرر إحالة للمعاش .

(ج) التدريب : لرفع مهارة العامل أو تطويرها بما يلائم حاجة العمل أو الوظيفة الجديدة نتيجة للتغيير .

(د) النقل . بمعنى نقل العامل الى وظيفة أخرى تناسب مهارته حتى لا يقع عليه أي ضرر مادي وحيث يوضح له الأمر حتى يقتنع بأن الإدارة دائما ترمي مصلحته وليس هناك أي قصد لاضراره نتيجة للتغيير في السياسة أو نظم العمل .



ولا شك في أن قوانين ولوائح العمل والعاملين السارية حالياً تراعى كثيراً من هذه النواحي حماية لحقوق ومصالح العاملين إذا ما حدث التغيير لمصالح العمل .

غير أنه في كثير من الأحيان وفي أغلب الظروف يجد المدير أو المشرف أن هذه المخاوف ليس لها ما يبررها . وبالرغم من شعور العاملين ( الرؤوسين ) باحتمال حدوثها نتيجة للتغيير والسياسة الجديدة أو نظام العمل الجديد . إلا أن هذه النتائج لن تحدث . وهنا يظهر دور الإدارة الحقيقي والضروري في مواجهة شعور الرؤوسين ومخاوفهم التي سوف تنتج عنها المقاومة والمعارضة للتطوير والتطور . ومن الخطأ أن تتجاهل الإدارة ذلك أو تهمل أى جانب منها والا ساءت النتائج . حيث أنه بدلاً من أن ينفق على البحث ويبدل المجهود الإداري للتفكير في سياسة جديدة لتطوير العمل وتحسينه ورفع الكفاية الانتاجية ، فإن هذا سوف تنتج عنه مقاومة ومعارضة بل وتخفيض في الانتاجية من جانب العاملين الذين سوف تحركهم مخاوفهم هذه نتيجة للسياسة الجديدة .

وعلى ذلك فإن مصلحة العمل تقتضى أن يؤكد المدير أو المشرف للعاملين ( الرؤوسين ) أن مخاوفهم لا مبرر لها بالمرّة ، وعليه أن يناقش بالشرح والتوضيح كلا من هذه المخاوف ويتصدى لها بالبيان والاقناع ، ويمكن أن تكون حجته ويكون اقناعه للعاملين ( الرؤوسين ) كما يلي :

١ - المجهود الإضافي : « ان الطريقة الجديدة قد تبدو انه يحتاج لأدائها الى عمل أكثر ولكن هذا لانها تبدو جديدة لك . ان الدراسات تبين أن المجهود المبذول حالياً أكثر بكثير » .

٢ - الاستغناء عن بعض : « اتى لن أقول فقط انه لن تكون هناك استغناءات أو توفير في العمالة بل اننا فعلاً نتوقع أن نزيد عدد العاملين هنا . ان تخفيض الاسعار ، الذى سيحقق بتطبيق الطريقة الجديدة

بميزيد من الطّب على سلعنا ، وفي الحقيقة : لقد تلقينا فعلا مقدمة  
تجعلنا نعمل باستمرار للعام القادم » .

٣ - انخفاض أهمية المهارة : « أن كل واحد منكم مازال يؤدي عملا  
ويشغل وظيفة عالية المهارة . فلم يحدث هناك تغيير في نوع العمل الذي  
تؤدونه ، وسوف يطالب أى أفراد جدد يعينون ، بنفس الشروط التي سبق  
أن طوبتم بها » .

٤ - انخفاض العائد : « بالرغم من ارتفاع مستوى العمل ، الا ان  
الطريقة الجديدة ستتمكن من الاسراع في العمل ، وبذلك يمكنك أن تحقق  
نفس الدخل وربما أكثر بدون أى مجهود زائد » .

٥ - زيادة المسؤولية : « ان تحمل المسؤولية هو أساس الرقي  
والنجاح . وكل نوع من العمل مسئولية ، بل الحياة كلها مسئولية  
والمسئولية هي التي تقوى صلابة الفرد على طريق النجاح » .

٦ - النقل : « ان النقل الى عمل آخر فيه تجديد لحيوية الفرد وكسب  
لأصدقاء جدد ، ولا يمكن للفرد أن يحكم على نفسه بالتجمد في عمل  
وحيد ووظيفة ومكان واحد ، وسوف نجد من الإدارة الجديدة نفس  
الرعاية والتوجيه والاخلاص في العمل . بل ان المكان الجديد قد يفجر فيك  
بظروفه علاقات جديدة » .

وبهذه الطريقة وهذا البيان والشرح يستطيع المدير أو المشرف أن يؤكد  
للمعاملين (المرؤوسين) وباستخدام المنطق أنهم لن يعانون من أى خسارة  
مادية على الاعلاق .

وهذا التأكيد حيوي ولا يمكن التغاضي عنه ، ومع هذا فهو لا يقوم  
بالعمل كله ، أن الأفراد يقبلون ما يقوله المديرون ، ولكن هذا لا يزيل  
مخاوفهم تماما ، ويظهرون ذلك بالتباطؤ في العمل وزيادة نسبة التسالف ،  
وتخفيض الانتاج ، وزيادة معدل المنازعات ، وقد يصل الى تخريب المعدات .

ففى بعض الاحيان يبدو أن معالجة هذه المخاوف الحقيقية غير فعالة ،  
مثلا فى ذلك مثل الطبيب الذى يضع فى اعتباره بعض الاعراض التى يشعر  
بها المريض عند معالجته لمرضه ، فالمريض يظل يعانى من آلام المرض .

#### ثانيا - المخاوف النفسية :

ان الأفراد ما زالوا يخافون التغير ويقاومونه مع انهم لن تصيهم  
نفسارة على الاطلاق بل ربما استفادوا ماديا أو زادت درجة امان الوظيفة  
نتيجة للتغير فى السياسة أو نظام العمل وعند طمع هذا الموقف ، فإن  
هناك شيئا أعمق من مجرد المخاوف الحقيقية .

وتوجد المخاوف النفسية طبيعيا عند كل فرد تقريبا ، وإن اختلفت  
فى الدرجة . ان القلق وعدم الاطمئنان الذى يدور فى العقل الباطن للفرد،  
والغير مرتبط بأى شئ ، يسعى الى التغير ليربط نفسه به ، وحتى  
عندما توجد المخاوف الحقيقية ، فإن المخاوف النفسية تقويها ، وتجعل التعامل  
معهما أكثر صعوبة . وعندما لا يكون هناك أى تبرير للمخاوف بالمرّة فإن  
المخاوف النفسية هى التى تدفع الى المقاومة العدائية ، ولهذا السبب فإن  
المنطق وحده لن يمكننا من الحصول على الموافقة على التغير الناتج عن  
أى سياسة جديدة .

وهنا نجد أن المدير استطاع أن يشخص المرض ، ولكنه لم يحدد بعد  
الدواء المناسب . ان العقبة الأولى فى التغلب على مقاومة العاملين للتغير  
والتطوير ترجع الى الطبيعة النفسية للمخاوف التى تظهر . والمدير  
لا يستطيع أن يقتلع هذه المخاوف ، وعلى ذلك فالفرص التى أمامه هى أنه  
لا يستطيع أن يبعد المقاومة كلية أو التخلص منها ، ولكنه متى تعرف على

طبيعة هذه المخاوف فانه يستطيع أن يجد منها أو يقللها ، ولذلك يجب على المدير الناجح أن يتبع الآتى :

( أ ) بحث التغييرات بدقة قبل تطبيقها : عموما لن يكون المدير ناجحا اذا كان معروفا عنه بين مرؤوسيه أنه يغير الأوضاع مئات المرات يوميا . وسيكون رد الفعل أحد أمرين :

١ - الاهمال التام : « ليس هناك ما يدعو الى تنفيذ ما يدعو اليه أو يأمر به . فبعد خمس دقائق من الآن سيضع طريقة أخرى أو يصدر أمرا آخر » .

٢ - الموافقة المؤقتة : « عندما نرضيه الآن . فسيكون فى امكاننا الرجوع الى الطريقة القديمة غدا ، ولن يستطيع ملاحظة ذلك ، فسيكون مشغولا جدا فى التفكير فى طريقة أخرى » .

مما لا شك فيه أن تحسين الأوضاع جزء من عمل المدير ، ولكن من الضروري بحث وتخطيط كل تغيير أو تطوير مقترح . فكلما زاد بحثه للطريقة المقترحة ، كلما زاد ايمانه أن خطة التغيير ستسير فى طريقها نحو التغلب على المشاكل الخاصة بمقارنتها . ان هذا لا يمثل الحل الكامل ولكنه يكون جزءا كبيرا منه .

( ب ) المشاركة فى التخطيط : لقد حاول البعض مواجهة هذه المشكلة عن طريق اخطار الأفراد بالتعديلات المقترحة مقدما . ولكنهم توصلوا الى أن هذا الاجراء لن يتعدى أثره سوى اعطاء الوقت الكافى لبناء مقاومة قوية لدرجة كبيرة ، وليس له أثر فى التغلب على هذه المقاومة ، فالأخطار المقدم فقط ليس كافيا - اذ يجب على المدير إشراك الأفراد فى الموضوع قبل هذه المرحلة . وبدون النظر الى طبيعة التغيير ( طرق العمل ، اجراءات العمل ، اللوائح والقواعد المنظمة ، احتياطات



الأمن ، تقسيم الأنشطة ، مستويات السلطة .. الخ ) فإن الوقت المناسب للعمل ومشاركة العاملين هو بمجرد أن يصل الى فكرة خاصة بأن شيئاً ما يمكن أن يؤدي بطريقة أفضل ، أو يجب أن يؤدي بطريقة مختلفة . ويجب عليه أن يوضح للمجموعة المشكلة وما يترتب عليها من آثار والسبب الذي يدعو الى التغيير ثم يتركهم يساعدونه في تحديد ماذا يفعل . وكيف يعمل ، ومتى يعمل . كل ذلك في إطار من التوجيه اللبق للحوار والمناقشة .

ان جزءا كبيرا من المخاوف التي يظهرها التغيير يرجع الى شعور الفرد ( الرؤوس ) بعدم قدرته على التصرف وأن شيئاً ما سيحدث له وسوف يؤثر على رفاهيته التي لا يستطيع التحكم فيها . فهو يشعر بأنه يدفع بقوة هائلة لا يستطيع مقاومتها . فاذا اشترك في تحديد ما سيحدث فلن يشعر بهذا الضعف وسوف تقل مخاوفه .

بالإضافة الى ذلك ، اذا نظرنا الى الموضوع من الوجهة العملية ، نجد أن الفرد الذي يتصل بالعمل من حيث التطبيق في موقف يمكنه من تقديم بعض الأفكار المفيدة ، وتحديد نقاط الضعف في الخطة أو السياسة التي يصعب على المدير التعرف عليها الا بعد أن تكون الأمور قد أخذت طريقها الى التنفيذ .

(ج) تقديم المشكلة : نجد في بعض الأحيان أن فردا واحدا يتأثر بالموضوع ، وفي أحيان أخرى نجد أن اثنين أو ثلاثة هم الذين يتأثرون ، وأحيانا نجد ان كل المجموعة تتأثر والاتجاه الذي يصلح بالنسبة للمجموعة كلها يمكن اتخاذه بالنسبة لعدد أقل من الأفراد أو ربما لفرد واحد . ولذلك يجب أن يبدأ المدير بجمع كل المجموعة وأن يذكر لهم السبب الذي يدعو الى التغيير . فربما يقول مثلا :

« ان قطعة الغيار هذه ( رولمان بلى مثلا .. ) تتلف بسرعة . بجانب تكاليف تغييرها السريع . هناك كمية كبيرة من الوقت الضائع في تغييرها . هل لدى أحدكم أى رأى ؟ » .

( د ) طلب الاجابة : قد تأتي أولى مثيرات المقاومة من اعتقاد المجموعة أن المدير قد توصل فعلا الى تحديد ما يجب عمله ، وأن سؤاله لهم ما هو الا مجرد رسميات . ويمكنه القضاء على هذا الاعتقاد بأن يضيف قائلا مثلا : « لقد كنت أفكر في الموضوع ، ولم أتمكن من الوصول الى قرار مقنع » فإذا لم يتجاوب أحدهم على الفور ، يجب ألا يدفع صمتهم المدير الى الاسراع في عرض أول اقتراح . ويمكنه أن يوجه الى أحدهم سؤالاً مباشراً ممن عرفوا بالذكاء مثلا : « أحمد ، ان لديك خبرة بهذا النوع من الصعوبات ، ماذا تعتقد أنه يمكننا عمله ؟ » . ويمكن أن تسير الأمور بهذه الكيفية ، عن طريق توجيه أسئلة الى الأفراد، اذا لم يتلق اجابة عن سؤاله الى المجموعة كلها .

( هـ ) تشجيع المجموعة على تقييم الاقتراحات يجب ألا يظهر المدير أفكاره بطريقة مباشرة ، فيمكنه استخدامها عن طريق إثارة أسئلة تظهرها المقترحات والنقد ، فربما يقول أحمد « ما رأيكم في توقف الماكينة بعض الوقت أثناء العمل ، حتى تهدأ ؟ » . وقد يجد المدير أن هذا الاقتراح يكون جزءا من رأيه الذي يحاول تطبيقه ، ولكنه اذا ذكر ذلك ، سيواجه بشك العمال في أنه كون فعلا رأيه النهائي في الموضوع ولذلك عليه أن يلاحظ أى علامة من علامات عدم الرضا على أى وجه من وجوه العمال ويسأله عن رأيه . فيسأل المدير ما رأيك يا حلمي في هذا الموضوع ؟ ويعلم المدير أن حلمي سيعترض ، بأن يذكر أن تنفيذ هذا الاقتراح سيخفض من وقت الانتاج ويقلل من الاجور ، موجها حديثه الى أحمد وليس للمدير ويرد أحمد قائلا بأن الزمن الذي تهدأ فيه الآلة يمكن استخدامه في تنظيف الرايش وفي التأكد من صحة المقاسات وترتيب العمل . الخ . ويجب على المدير أن يتركهم يأخذون وقتهم الكافي في المناقشة ، باستخدام الاسئلة ، حتى يصلوا الى الاقتراحات السليمة والنقد السليم .

( و ) حل المشكلة : عادة لا يمكن لفرد واحد أن يصل الى الحل الكامل للمشكلة ، فمن المحتمل أن يحصل المدير من بعض أفراد المجموعة على حلول جزئية يمكن استخدامها ، وربما أمكن ضم هذه الحلول الى بعضها البعض لتكوين الحل النهائي العملى . ومع ذلك اذا ووجه المدير برأيين متعارضين ، فيجب عليه أن يتخذ قرارا فى هذا الشأن ، وحتى بالنسبة للأقلية التى لم يؤخذ برأيها ستكون على استعداد لقبول الحل الذى وافقت عليه الأغلبية من زملائهم وسيكونون راضين لأنهم أتاحت لهم الفرصة لبدء رأيهم فى المرحلة التى كان يمكن لهم فيها التأثير على ما يمكن عمله . وبهذا فالفكرة الآن ستكون فكرتهم ، وسيكون لهم دورهم فى تنفيذها .

وبالإضافة الى الحقيقة الخاصة بأن اشتراك العاملين ( الرؤوسين ) فى عملية حل المشكلة يفيد فى التغلب على مقاومتهم للتغيير - فهناك مزايا أخرى كالآتى

١ - تبسيط العمل بالنسبة للمدير . فيمكن ترك التفاصيل للأفراد المتصانين بالمشكلة .

٢ - تضامن المدير مع الأفراد يجعلهم يصلون الى شئ أفضل مما يستطيع عمله هو وحده . فهو يحصل على عديد من الخبرات والمعرفة والمهارة .

٣ - يزيد شعور المجموعة بالانتماء . وهو الشعور الذى ينتج عندما يؤدي عملا جماعيا ، وعلى هيئة فريق متعاون .

٤ - كل فرد يشعر بأهميته . فهو يحصل على قبول المجموعة لأرائه .

٥ - يقوى المدير من صلاته مع الجماعة بهذا الحل الجماعى للمشكلة .

( ز ) الاتصال الدائم مع المجموعة وعموما يجب أيضا أن يبذل المدير جهدا خاصا ليظل على اتصال دائم بالتطورات • ومراحل التنفيذ ، حتى يستطيع اكتشاف الانفعالات ، وحالات عدم الرضا البسيطة ومعالجتها أولا بأول قبل أن يستفحل أمرها وتؤدي الى الانفجار •

ومما تقدم يتضح لنا أن للإدارة فى المشروع - وفى أى مستوى من المستويات الادارية - دورا كبيرا فى علاج مقاومة العاملين للتغيير والتطوير فى السياسات الادارية ونظم العمل الذى تقتضيه طبيعة التطور وديناميكية المشروع الحديث • هذا الدور لا يقل فى اهميته عن دور الادارة فى معالجة أى مشاكل ادارية أخرى تعترض تحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف •

وتلخيصا لما سبق شرحه يمكن أن يقال أنه لكى يتغلب المدير أو المشرف على مقاومة العاملين ( الرؤوسين ) للتغيير والتطوير فى السياسات الادارية ونظم العمل يمكنه أن يقوم بما يلى :

١ - أن يقلل أو يخفف من أثر المشاكل الحقيقية والاضرار الحتمية للعاملين نتيجة التغيير •

٢ - أن يزيل أثر المخاوف غير الحقيقية التى لا مبرر لها •

٣ - أن يعالج المخاوف النفسية بترك الجماعة تعاون فى اعداد التغيير وبناء هيكله •

٤ - أن يكون مستعدا لتسوية الشكاوى الحقيقية •

٥ - الاستمرار فى الحملة الخاصة بالقضاء على المعارف النفسية •

٦ - الاستمرار فى الاتصال بالرؤوسين •



## التنظيم Organizing

أن وظيفة التنظيم التي يقوم بها المدير في أى مشروع من المشروعات تتضمن تحديد وحصر أوجه النشاط لتحقيق أهداف المشروع ، وتجميع هذه الأوجه من النشاط ، وتخصيصها لمدير مساعد مع تفويضه السلطة الوظيفية اللازمة لتنفيذها مع توافر التنسيق اللازم بين المديرين ومساعدتهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين. ويعتبر الهيكل التنظيمي Organization Structure نتيجة لقيام المدير بوظيفة التنظيم . حيث يعتبر هذا الجهاز اطارا يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط ( الوظائف ) طبقا للشكل أو النموذج الذى حددته الادارة والذى ينتج عنه النظام أو الترتيب المنطقي والعلاقات التعاونية . كما أنه يعتبر الاطار الذى يعمل فيه الافراد فى المشروع بكفاية ونجاح لتحقيق الهدف .

ويلاحظ أن المنشأة التى يتلکها ويديرها فرد واحد لا يمكن تنظيمها بهذا المفهوم . فالمالك هو الذى يقوم برسم الخطة ومراقبتها ، وليس معه من يوجهه أو يفوض اليه سلطات أو يعين له اختصاصات . أما اذا قرر هذا المالك تكليف شخص آخر بمساعدته فى عملية البيع أو الشراء ، وحدد له اختصاصه وفوض اليه سلطة معينة ، وحدد علاقته معه بشكل ينتج عنه التنسيق فى العمل فان المالك فى مثل هذه الحالة يقوم بوظيفة التنظيم . ويمكن أن يقال ان المنشأة قد نظمت . ولذلك فان المشروع المنظم يحتاج الى اثنين على الأقل يكون احدهما رئيسا والآخر مرؤوسا له .

ويلاحظ أيضا ان جميع المديرين يسرون على نهج واحد عندما يقررون تنظيم أى مشروع من المشروعات أو أية ادارة أو قسم فى مشروع معين . فهما كان مديرا عاما ، أو مديرا للمشتريات ، أو مديرا للإنتاج ، أو مديرا للمبيعات ، أو رئيسا لقسم الاعلانات أو المراجعة أو غير ذلك من الأقسام - فانه عند قيامه بوظيفة التنظيم - سوف يعمل على تجميع

أوجه النشاط المسئول عنها ، وسوف يخصص ويعين لكل من مساعديه  
ومرؤوسيه اختصاصا محددا ويفوض اليه ما يلزمه من السلطة الوظيفية  
للتنفيذ ، وسوف يوفر التنسيق بينهم وبين أعمالهم وتصرفاتهم .

هذا والمفروض أن الجهاز التنظيمي ليس هدفا نهائيا في  
حد ذاته ، وإنما هو أداة لتحقيق أهداف المشروع . ولا شك أن التنظيم  
الجيد أساسى لنجاح المشروع ، ومن أجل هذا لابد أن يقوم التنظيم  
على أصول ومبادئ علمية حتى يكون تنظيما جيدا .

### تكوين وتنمية الهيئة الادارية - Staffing

ومن أجل ذلك فمن الضروري أن يتنبأ المدير بالوظائف التى سوف  
تحتاج الى من يشغلها . ومن الضروري أيضا أن يعمل المدير فى المشروع  
على أن يكون لديه رصيد من الأفراد الذين يسكن أن يشغل بعضهم ما  
يخلو من وظائف . وهذا بالإضافة الى أنه يجب أن يكون ملما بالصفات  
والمعاني والمميزات الواجب توافرها فى المدير ، وأن يدير الطرق  
والوسائل التى يكشف بها عن هذه الصفات والمميزات ، وأن يقوم  
باختيار وتدريب الأفراد الذين يمكنهم شغل الوظائف الادارية فى المنشأة .

### التوجيه - Direction

إن وظيفة المدير فى التوجيه تتضمن أوجه النشاط المتعلقة بإرشاد  
المرؤوسين والإشراف عليهم أثناء العمل وتنفيذهم للأوامر الادارية  
والسياسات المختلفة . فمن واجب الرئيس ( المدير ) فى المنشأة مثلا أن  
يحرك فى نفوس مرؤوسيه ذلك الشعور الخاص بتقدير واحترام أهداف  
المنشأة وسياساتها وقواعد العمل بها . كما أن هؤلاء المرؤوسين  
لابد أن يعرفوا وأن يفهموا - عن طريق رؤسائهم - الهيكل التنظيمي ،  
والعلاقات الداخلية بين الأفراد والادارات والأقسام المختلفة فى المنشأة .  
ويتضمن ذلك طبعا فهم المرؤوسين لواجباتهم وأعبائهم التى يخصصها لهم

رؤسائهم ومدى السلطات المفوضة اليهم من هؤلاء الرؤساء وكيفية استخدامها . ولا شك في أنه من صميم عمل المدير - في مجال هذه الوظيفة - أن ينمي في مرؤوسيه القدرة والرغبة في العمل مع بعضهم كفريق ، وأن يدرّبهم على كيفية الاستفادة من الغير . وأن ينمي فيهم روح القيادة والقدرة على توجيه الآخرين .

وعموماً فإن مثل هذه الوظيفة تقتضى أن يظل المدير على اتصال مستمر بمرؤوسيه ، وذلك بطريق مباشر أو غير مباشر . ويتطلب ذلك منه أن يكون قادراً على فهم نفسية الأشخاص وكيفية معاملتهم بالطريق والوسائل التي تناسبهم .

### الرقابة Control

#### ماهية الرقابة :

ومعنى ذلك أن يتعرف المدير على الانحرافات المختلفة عن الخطط المرسومة ، وأن يحدد الأشخاص المسؤولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل ، وأن يتخذ اللازم نحو تصحيح هذه الأوضاع بالشكل الذى يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف . ولا شك في أن تصحيح الأوضاع لا بد أن يشمل أساساً تصحيح الأفراد حيث أنه لا يمكن أن تؤخذ أية خطوة عملية نحو تصحيح أى وضع من الأوضاع ، مثل الشراء أو الاتاج على أساس المواصفات والمعايير الموضوعة أو تخفيض التالف أو مردودات المبيعات الخ . . . إلا بعد تحديد المسؤولية الشخصية عن هذه الانحرافات . ولذلك يمكن أن يقال أن مراقبة الأشياء المادية فى المنشأة لا يمكن أن تتحقق إلا عن طريق مراقبة الأفراد .

ويلاحظ أنه بالرغم من أن نجاح أى مدير يتوقف على حسن قيادته بجميع الوظائف الإدارية ، فمما لا شك فيه أن الرقابة تعتمد على التخطيط بشكل ملحوظ . فطالما أن الرقابة هى الوظيفة التى تبين مدى تمشي الحوادث والتصرفات مع الخطط المرسومة ، فإن المدير الذى لا يخطط

لا يستطيع أن يراقب ، حيث انه لا يمكن لأى شخص أن يتأكد مما اذا كان يسير فى الطريق السليم الا اذا كان قد رسم أو خطط هذا الطريق وحدده مقدما .

### أسس نظام الرقابة :

مهما كن المستوى الادارى الذى يقوم بعملية الرقابة ومهما كان الفرد الذى يراقب فلا بد وأن يرسم لنفسه نظاما يقوم على أسس رئيسية بخلافها قد يعجز عن تحقيق الغرض الذى عمل من أجله أو قد يفشل النظام من أساسه . ومن أهم هذه الأسس ما يلى :

١ - ان نظام الرقابة يجب أن يعكس أو يلاحظ طبيعة أوجه النشاط المختلفة فى المشروع وحاجتها ...

فمثلا نجد أن أنظمة الرقابة التى قد يستخدمها مدير الانتاج قد لا تصلح بحال بالنسبة لمدير المبيعات لأنها تختلف فى هدفها وفى نظرتها وفى صيغتها .

كما أن النظام الذى يستخدمه مدير الانتاج يختلف فى طبيعته وهدفه ونظرة عن النظام الذى يستخدمه ملاحظ العمال وان كان فى نفس ادارة الانتاج . والنسب الرئيسى فى هذا هو أن مدير الادارة الواحدة له اختصاصات معينة ويقوم بمزاولة نشاط معين ويهدف الى تحقيق أغراض معينة . وكل هذه الأغراض والأهداف والطرق تختلف فى صيغتها عن أوجه النشاط والأهداف والطرق التى يستخدمها من هم دونه فى المستويات الادارية المختلفة فى نفس الادارة أو من هم على نفس المستوى معه من الناحية الادارية بالنسبة لإدارات مختلفة وأقسام أخرى فى نفس المشروع . فمثلا عند النظر للجهاز التنظيمى نلاحظ أن مدير الانتاج لا يقوم بنشاط تنفيذى مباشر بل يقوم بوضع الخطط التنفيذية ، ومن هم أدنى منه فى المستويات الادارية يقومون بتنفيذ هذه الخطط ، وبالمثل رؤساء باقى الإدارات . أما الإدارة العليا فتقوم بوضع وتخطيط السياسة العليا للمشروع .



وطريقة الرقابة الصحيحة هي التي في مضمونها تعكس طبيعة أو حاجة النشاط الذي هو مجال الرقابة . كما نجد أيضا أن النظم الرقابية التي قد تكون صالحة للمشروعات الصغيرة قد لا تفيد بحال من الأحوال المشروعات الكبيرة وما ينطبق على المشروعات ينطبق أيضا على الإدارات المختلفة أن أدوات الرقابة المختلفة مثل الميزانيات التقديرية ونقطة التعادل Break Even Point والنسب المالية والتكاليف النمطية أو القياسية لها استخدامات هامة في مجالات الرقابة المختلفة . ولكنه لا يمكن أن يفترض أن أية أداة من هذه الأدوات يمكن تطبيقها بالضرورة على جميع النواحي المختلفة من أوجه النشاط ، وإنما لابد أن يتقن المدير من هذه الوسائل وأدوات الرقابة ما يناسب أوجه النشاط التي يرغب في مراقبتها أو التي تناسب الإدارة أو القسم أو الوحدة الإنتاجية التي يرغب في مراقبتها . ولذلك نجد أن أهمية المدير في المنشأة هي إيجاد أو تحديد النقاط الاستراتيجية الهامة في المشروع والعوامل الرئيسية في خطط العمل المختلفة التي يحتاج إلى مراقبتها ثم يتأكد من أن الطرق الرقابية المستخدمة تناسب هذه العوامل وهذه النواحي الهامة للنشاط ، ولا شك في أن هذه مهمة مستمرة بالنسبة للمدير ، لأن العوامل الاستراتيجية الموجودة في المشروع في تغير مستمر ، طالما أن المشروع يعيش في بيئة اقتصادية متحركة .

٢- إن أنظمة وإساليب الرقابة يجب أن تكشف أو تعتمد على بيان الانحرافات المختلفة عن خطط العمل بسرعة وفي وقت مناسب حيث إن المدير لا يستطيع أن يفعل شيئا إيجابيا بالنسبة لما حدث في الماضي ، كما أن عمله قليل بالنسبة لما يحدث في الحاضر ، وأكثر بالنسبة لما سيحدث في المستقبل . ولذلك فإن المدير إذا لم يستطع بوسائل أو أنظمة الرقابة المختلفة أن يضع يده على الانحرافات بسرعة تامة فإنه لا يستطيع أن يقلل الخسائر وأن يمنع هذه الانحرافات وتكرار حدوثها في المستقبل . ولذلك فإن المسؤولين عن الرقابة في المشروع يجب أن يوصلوا البيانات والمعلومات الكافية عن هذه الانحرافات المختلفة إلى المدير في الوقت المناسب وبأسرع مما يمكن حتى يستطيع أن يتخذ اللازم

نحو علاج الموقف وتصحيح الأخطاء في أسرع وقت ممكن . وإذا لم يتحقق ذلك فالتنا سنجد أن لدينا نظاما محاسبيا كل همه تسجيل ما حدث في الماضي وبالتالي سوف يصبح أداة رقابية سلبية وليس وسيلة أو أداة رقابية ايجابية . وهذا ليس المقصود أساسا من الأنظمة المحاسبية للحديثة .

٣ - أن أنظمة الرقابة لا بد أن تكون مرنة Flexible حتى يمكن أن تظل متمشية مع التعديلات والتغيرات التي تحدث في الخطط المرسومة للعمل وحتى يمكن أن توافي الظروف الغير متوقعة . فإذا رسمت مثلا خطة معينة وأعطيت سلطات للمديرين بأن لهم حق الاتفاق في حدود معينة ولهم الحق في التصرف في هذه الاعتبارات لشراء معدات أو تعيين موظفين بناء على أن المشروع سيحصل على رقم معين من المبيعات ، ثم وجد بعد ذلك أن رقم المبيعات قد هبط بالنسبة لوقت معين . إذن لابد للنظام الرقائبي أن يعدل ، بعد عمل خطة جديدة تتشى مع رقم المبيعات الجديد . وكذلك الأمر بالنسبة للمشتريات والأجور .. الخ وتسمى هذه الطريقة بالطريقة المرنة ويجب ألا يعدل النظام كله ، ولكن تعدل فقط النواحي التي تأثرت من هذا التغير المفاجيء .

ويلاحظ أن أي نظام من أنظمة الخطة الادارية قد يخفق أو يفشل في بعض النواحي لأسباب أو لآخر . ولذلك يجب على نظام الرقابة أن يبين ويحدد ويكشف للإدارة عن هذه النواحي وأن يحتوى على عناصر كافية من عناصر المرونة لكي يدع الفرصة للمراقبة الادارية الحقيقية على عمليات المشروع بالرغم من هذا الاخفاق أو نواحي الفشل الذي حدث . وهذا هو السبب الذي من أجله يقال أن أنظمة الرقابة يجب أن تكون مساهمة للخطة الادارية في نجاحها وافتقارها وفي استقرارها وتعديلها .

٤ - يجب أن يلاحظ أن تتشى أنظمة الرقابة مع الجهاز التنظيمي للقسم أو الإدارة أو المنشأة . حيث أن الجهاز التنظيمي الذي تحقق عن طريقة الأهداف عبارة عن أفراد وسلطات ومسئوليات وعلاقات ، ولا يمكن مراقبة الأحداث إلا عن طريق الأفراد وتصرفاتهم . وبالتالي فمن

ان ضرورى أن يتمشى النظام الرقابى مع الجهاز التنظيمى . فمثلا نجد فى أحوال كثيرة تقارير مقدمة للإدارة العليا موزعة حسب الإدارات المختلفة بالمنشأة وهى تعكس الجهاز التنظيمى وكأية الإدارة فى هذه الوحدات . وبالإضافة إلى هذا نجد أن تقسيم التكاليف حسب العمليات وكذلك الاعلان ووسائله وتكاليف كل وسيلة ، وتحليل التكاليف حسب المديرين إذا كان المدير يختص بإدارة معينة ، كل ذلك يمكن من الرقابة على أساس المقارنة بين وحدات الجهاز التنظيمى فى المنشأة .

٥ - يجب أن يكون النظام الرقابى اقتصاديا . فهناك أنظمة رقابية كثيرة يختار منها المدير النظام الذى يمكن أن يحصل منه على النتائج المتوقعة بتكاليف أقل مع أخذ ظروف المنشأة ومقدرتها فى الحبان .

٦ - أن أنظمة الرقابة لا بد وأن تكون واضحة سهلة مفهومة لدى القائمين على تطبيقها والذين تطبق على تصرفاتهم .

٧ - أن أنظمة الرقابة يجب أن تؤكد أو تضمن أو تكن من التصرفات الصحيحة ، وذلك عن طريق التوجيه والإرشاد بعد اكتشاف نقط الضعف ، سواء فى الخطأ ، أو فى الإدارة القائمة على عملية التنفيذ ، أو فى إجراءات وطرق العمل المتبعة . وذلك بالشكل الذى يطمئن أفراد المنشأة ويدفعهم إلى الكشف عن فواحي الضعف فى تصرفاتهم وطلب النصيحة والإرشاد لتصحيح هذه الأوضاع بدلا من العمل على إخفاء هذه الفواحي والتمويه على القائمين بأعمال الرقابة .

#### التكامل بين وظائف المدير :

لا شك فى أن هناك تكاملا بين وظائف المدير المختلفة ومراحل العملية الإدارية وكذلك انتمكان لأداء كل وظيفة على الوظائف الأخرى . ويمكن أن نوضح ذلك فيما يلى :



### أولاً - من زاوية التخطيط :

بناء على الهدف والخطة الموضوعية تحدد الأنشطة اللازمة وحجم العمل في كل مجال من مجالات النشاط ، وتجمع وتقسّم أوجه النشاط ، وتظهر أجهزة ووحدات العمل والعلاقات بينها ، ويتم بينها التناسق لتحقيق الهدف وتنفيذ الخطة ، وهذا كله انعكاس على وظيفة التنظيم .

وبناء على الخطة والسياسة الموضوعية يتم التنفيذ وتوجيه العاملين أثناء العملية التنفيذية . وهذا انعكاس على وظيفة التوجيه .

وبناء على الخطة يتم تحديد الوظائف وحجم العمل فيها وتقدير القوى العاملة اللازمة وتوفيرها بالشكل المناسب من حيث العدد والمهارة وكذلك تنمية هذه المهارات حسب احتياجات التنفيذ للخطة ، وهذا انعكاس على وظيفة تكوين وتنمية الكفايات .

وبناء على الخطة يتم التنفيذ وقياس نتائج التنفيذ ومقارنتها بالخطة والنتائج التقديرية وتحديد انحرافات التنفيذ عن الخطة ومعرفة أسباب هذه الانحرافات . ومعنى هذا انعكاس على وظيفة الرقابة . والنتيجة وجود ارتباط متكامل بين وظيفة التخطيط والوظائف الإدارية الأخرى .

وقد يقال أحيانا أن التخطيط هو الوظيفة الأساسية التي تسبق منطقيا جميع الوظائف الأخرى ، طالما أن المدير بدون التخطيط لن توجد لديه أوجه نشاط ينظمها ، ولن يحتاج الى أفراد ، ولن يكون لديه من يوجهه ، ولن يحتاج الى الرقابة ، وقد يكون ذلك صحيحا من الناحية النظرية المحضة . غير أن هذا الرأي يفترض أن المنشأة تعمل فقط لتنفيذ خطة وحيدة . وهذا طبعا غير صحيح من الناحية العملية . إذ أن الخطة الأصلية تنتج عنها خطط فرعية . كما أنها كثيرا ما تحتاج الى تعديل ، حيث للمنشأة كيان مستمر ونشاط متغير ، والخطط الجديدة تظهر وتحدد أثناء تنفيذ البرامج القديمة ، وعلى ذلك فالعملية الإدارية بجميع حلقاتها سلسلة متصلة تتم مراحلها بشكل متكامل وفي وقت واحد وليس بالتابع المجرد .



## ثانيا - من زاوية التنظيم

نجد أنه بدون تنظيم سليم لا يمكن حسن تنفيذ الخطة الموضوعة وتحقيق الأهداف المرجوة ، حيث أنه إذا تداخلت الاختصاصات أو حدث الازدواج في العمل أو تضاربت السلطات أو اختللت العلاقات أو تسمت المسؤوليات فلا يمكن نجاح الخطة ، وهذا انعكاس على التخطيط .

كما أن سوء التنظيم لا يمكن من تحديد المسؤولية وعلاج الانحرافات وبالتالي تصعب عملية الرقابة وتقل ايجابيتها ، وهذا انعكاس على الرقابة ، فضلا عن صعوبة أو عدم امكانية تحديد نواحي الضعف في مهارة الأفراد أو الزيادة أو النقص في عددهم وبالتالي عدم تحقيق عملية التنمية البشرية ، وهذا انعكاس على تكوين وتنمية الكفايات . كما أن التداخل والتضارب في الاختصاصات والسلطات وتسمت المسؤولية يصعب كثيرا من عملية توجيه العاملين ، وهذا انعكاس على التوجيه .

والنتيجة وجود ارتباط وتكامل بين وظيفة التنظيم ، والوظائف الإدارية الأخرى .

## ثالثا - من زاوية التوجيه :

حيث ان التوجيه من القيادة للعاملين المنفذين عملية أساسية وضرورية حتى يكون هناك فهم واضح موحد للخطة وحتى يظل التنفيذ في اطار الخطة الموضوعة . بمعنى انعكاس التوجيه على نجاح الخطة ، ولا شك في أن عدم وجود التوجيه أو ضعفه يصعب كثيرا من مهمة الرقابة ويزيد من تكلفتها وبالتالي تقل ايجابيتها ، ، وهذا انعكاس على الرقابة ، والتوجيه أيضا فيه تدريب للقوى البشرية أثناء العمل وتنمية لمهاراتها بمعنى انعكاسه على عملية تكوين وتنمية الكفايات . وعن طريق التوجيه يضمن التنسيق والتعاون وروح الفريق في العمل بين مجموعات الأفراد والأجهزة في المشروع ، وهذا انعكاس على التنظيم .

والنتيجة وجود التكامل بين التوجيه وجميع الوظائف الادارية  
الأخرى .

#### رابعاً - من زاوية تكوين وتنمية الكفايات :

فالقوى البشرية في المشروع هي العنصر الأساسي والحيوي في المشروع ، سواء من الناحية العددية أو الناحية النوعية أو ناحية الكفاية والمهارة . عن طريقها وبواسطة يبدل المجهود ويقلل الاسراف ويتم التعاون والتناسق وتأتي الاقتراحات والمبادرة ويشيع الفهم والروح الجماعية والعلاقات الانسانية وتقبل التوجيهات ويتم الارتباط بالمشروع ونقل الأخطاء في العمل وهذا ولا شك انعكاس على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . بمعنى وجود التكامل بين تكوين وتنمية الكفايات كوظيفة ادارية وبين الوظائف الادارية الأخرى .

#### خامساً - من زاوية الرقابة :

لا شك في أنه لا رقابة بدون خطة ، فالخطة معيار القياس . وعن طريق الرقابة تكتشف نواحي القصور في الخطة ، وبناء على الرقابة يتم إعادة التخطيط . وهذا انعكاس للرقابة على التخطيط .

وعن طريق الرقابة تظهر عيوب التنظيم الموضوع والتعقيد في اجراءات العمل واللوائح ، ويمكن إعادة التنظيم . كما تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو تعقيدها أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الادارة والعاملين ، أو عدم الفهم للسياسة والأوامر الادارية الصادرة وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه ، وأيضاً عن طرق الرقابة تكتشف نواحي القصور في أعداد القوى العاملة - زيادة أو نقصاً عن الحد المناسب - أو وضع الأفراد في أماكن غير مناسبة لمؤهلاتهم وخبراتهم ، أو القصور في مهاراتهم ، وهذا يحتاج الأمر الى إعادة النظر في سياسة التشغيل والتدريب أي تكوين وتنمية الكفايات . ومعنى ذلك انعكاس وظيفة الرقابة على جميع الوظائف الادارية الأخرى وظهور التكامل بينها جميعاً .

### طبيعة عمل المدير :

ان أوجه النشاط التى يقوم بها المدير تختلف عن تلك التى يقوم بها غير المدير فى أن الأولى تتضمن مسئولية خاصة عن طبيعة وجودة رقيمة العمل والمجهود الجماعى الذى يقوم به الرؤوسون .

فما يقوم به المدير من نشاط لتحقيق العمل الجماعى المنسق الذى يوصل الى الهدف يتضمن الوظائف الادارية السابق الاشارة اليها . ولذلك فمن مسئولية المدير أن يعمل على وجود التنسيق وأن يتأكد من استمراره .

وقد يكون صحيحا أن المديرين يقومون أحيانا ببعض النشاط غير الإداري Non Managerial ، مثل كتابة خطاب أو مذكرة على الآلة الكاتبة أو تنفيذ فكرة اعلانية بالرسم ، أو استخدام آلة طبع « رونيو » من وقت لآخر ، ولكن هذه الوظائف ليست ادارية طالما أنها من أوجه النشاط الادارية التى يقوم بها المديرون بصفتهم الادارية ، وهى التخطيط والتنظيم وتكوين وتنمية الكفايات والتوجيه والرقابة ، ولذلك يمكن أن يقال أنه وان كان المديرون يقومون أحيانا ببعض الأعمال غير الادارية ، فان غير المديرين Nonmanagers لا يراولوا بتاتا وظائف أو أعمالا ادارية .

ويلاحظ أن المديرين يقومون بنفس الوظائف الادارية السابق بيانها بصرف النظر عن مكانهم فى الهيكل التنظيمى أو مجال نشاطهم فى المنشأة ، فمثلا نجد أن التصرفات الادارية التى يقوم بها المدير العام لمنشأة صناعية أو لمنشأة تجارية ، أو مدير ادارة الانتاج أو المبيعات ، أو رئيس قسم مراقبة الانتاج أو الاعلان ، أو رئيس العمال ، أو ضابط الجيش أو رئيس القوة ، أو عميد الكلية ، أو مدير المصلحة الحكومية ، كلها عموما نفس الشئ ، فكل منهم مدير ، أى رئيس لمجموعة يحقق أهدافا عن طريقهم وبواسطتهم ، ولذلك فلا بد له من تخطيط ، وتنظيم وتنسية للكفايات ، وتوجيه ، ورقابة . وهذا ما يدل على عسومية مبدأ الوظائف الادارية .

ولذلك يمكن أن يقال إن المعرفة والخبرة الإدارية يمكن تداولها ما بين مشروع وآخر ، وما بين إدارة وأخرى . فمثلا يمكن أن ينقل مدير المبيعات إلى وظيفة مدير إنتاج أو مدير مالي ، ومدير شركة الحديد والصلب ، إلى مدير شركة الورق ، وقائد أى سلاح حربي إلى مدير لمنشأة ذات نشاط نسلي ، وهكذا . حيث أنه طالما أن أعمالهم إدارية وليست فنية متخصصة وطالما أن هناك تشجيعا كافيا وحافزا مستمرا ، فإن المديرين سوف يستخدمون مهاراتهم الإدارية مهما كانت الوظيفة التي يشغلونها .

### وظائف المدير والمهارات الفنية :

لا شك في أن العصر الحديث هو عصر التخصص والعاملين الفنيين ، ولذلك فإن هؤلاء الفنيين المتخصصين ، يكتبون مهاراتهم الفنية Technical Skills عن طريق الدراسة والخبرة ، مثل الاقتصاديين ، والمحاسبين ، والاحصائيين ، والمحامين ، والكيميائيين ، والمهندسين ، ولهم أهمية فائقة في نجاح المشروعات الحديثة وتحقيقها لأهدافها ، غير أن أعمال هؤلاء الفنيين المتخصصين ونشاطهم في المشروع ، بالرغم من أهميتها ، ليست أعمالا إدارية بحال من الأحوال ، ولكن المدير في المشروع هو الذي يستخدم هذه الكفايات والمهارات الفنية ويوجهها نحو تحقيق أهداف المشروع . فمثلا نجد أن الاقتصادي يقوم بدراسة ظروف واتجاهات العرض والطلب بالنسبة للسلع التي تنتجها المنشأة ويقوم المحاسب بإسالك الدفاتر وتسجيل البيانات وتقديم التقارير المحاسبية عن التكاليف وحساب الدخل والمركز المالي للمنشأة ، ويقوم الاحصائي بتجميع وتسويب البيانات الاحصائية ، والوصول إلى النتائج المطلوبة ، ويقوم محامي المنشأة بتحرير العقود ودراسة المشاكل القانونية ، ويتولى الكيميائي اجراء التجارب والبحوث الكيماوية ، وكذلك المهندس بتصميم آلة أو جهاز مبنى حسب نوع عمله ، وهكذا يستخدم كل من هؤلاء الاختصاصيين للقيام بمهمة أو وظيفة فنية معينة يرى المدير أنها ضرورية أو مهمة لتحقيق أهداف المنشأة بأحسن كفاءة ممكنة .



ويلاحظ أن مدير المشروع نفسه قد يتميز أو لا يتميز بمهارة أو مهارات فنية معينة ، وحتى أن المدير إذا كانت لديه أية مهارة فنية اكتسبها من خبرته السابقة ، فإنه لا يستخدمها عند مزاولته لنشاطه الإداري . فمثلا قد نجد أن مدير مبيعات فرع من فروع المنشأة ، ولتكن شركة يبيع المصنوعات مثلا ، قد يضيق ذرعا من ضعف كفاءة مساعديه من موظفى ادارته الفنيين فى اختيار رجال البيع الأكفاء فيضطر الى دراسة هذه المشكلة بدرجة قد يدرس من أجلها بعض الكتب المتخصصة فى هذا الموضوع ويقوم بهذه المهمة بنفسه مستخدما الطرق الفنية المختلفة فى اختيار مندوبى البيع ، وقد يحدث أن يكتسب هذا المدير مهارة فنية فى اختيار هؤلاء الأفراد . فلو حدث مثلا أن رقى مدير هذا الفرع الى مدير عام مبيعات شركة يبيع المصنوعات كلها ، فإنه قد لا يستخدم هذه المهارة بعد ذلك فى عمله الجديد ولكن ذلك لا ينفى استحواذه وملكيته لهذه المهارة الفنية الغير مستخدمة .

والحقيقة أن المدير إذا كان يستطيع أن يستخدم ويوجه المهارات الفنية المختلفة فى المنشأة واللازمة لتحقيق أهدافها بأحسن كفاية ممكنة ، فإنه لا يحتاج الى أن يستحوذ أو يمتلك أو يتميز بأية مهارة فنية على الإطلاق ، طالما أن ذلك النشاط الفنى لا يدخل فى عمله كمدير ، ولا شك فى أن مدير المشروع الحديث ( الكبير والمتوسط الحجم ) لن تتوفر فيه كل المهارات الفنية اللازمة لتحقيق أهداف المشروع ، طالما أن طاقة كل انسان مهما كانت محدودة ، وطالما أن كل انسان لا يمكنه عمره مهما طال اكتساب كل هذه المهارات المختلفة والمتعددة ، ولذلك يمكن أن يقال عموما أن المدير العام فى المشروعات الحديثة ، مهما كان لديه من مهارات فنية اكتسبها من خبرة أو دراسة سابقة ، سوف تقل مهارته الفنية عن حاجة المشروع ، أى عن المهارات الفنية الأخرى التى يستخدمها ويوجهها لكى تساعد فى تحقيق أهداف هذا المشروع المنشود .

ويلاحظ عموماً أن مدير المشروع لا بد أن يتعرف على أمرين مهمين بالنسبة للمهارات الفنية في المشروع . أولاً ، أنه من الضروري أن يلم المدير بنوع المهارات الفنية الواجب توظيفها أو استخدامها في المشروع وأن يتعرف على امكانيات استخدامها ومجالاتها حتى يستطيع أن يوجه الأسئلة الاستفسارية التي تساعد الفنيين ، ويمكنه أن يلم بأنواع المهارات اللازمة لمشروعه عن طريق فهمه التام لأهداف المشروع وكيفية تحقيقها ، وقراءته عن المهارات المختلفة الموجودة في السوق والممكن استخدامها أو التي تستخدمها المشروعات المنافسة أو المماثلة . ويسكنه أن يتعرف على امكانيات ومجالات هذه المهارات من قراءاته العامة عنها ، ومن المؤتمرات أو الاجتماعات المختلفة عما حققته هذه المهارات في مجالاتها بالنسبة لميادين العمل المختلفة . وثانياً ، أن المدير لا بد أن يفهم بوضوح الدور الذي تلعبه كل مهارة فنية مستخدمة أو موظفة في المنشأة ، وكذلك العلاقات بين المهارات الفنية المختلفة الموجودة في المنشأة ، فقد تعالج المشكلة الواحدة من عدة فنيين اختصاصيين - اقتصادي ومحاسب وإحصائي ومحامي ومهندس - ولكن من جوانب مختلفة ، ولا بد للمدير أن يعرف ماذا يجب أن يسند الى الاقتصادي ، والمهمة التي يجب أن يقوم بها المحاسب ، ومسئولية كل من المحامي والإحصائي والمهندس . كما يجب على المدير أن يكون مقدراً لما يتوقعه من كل واحد منهم من نتائج ، وأن يعرف ما اذا كانت جميع جوانب المشكلة قد غطيت وعولجت من الناحية الفنية قبل أن يستطيع أن يتخذ قراراً بشأنها . هذا ويجب أن يحدد المدير العلاقة بين كل عمل فني متخصص وأعمال زملائه الآخرين من الفنيين والعمليات الأخرى في المنشأة . كما يجب على المدير أن يوفق بين العدد اللازم من الفنيين لكل نشاط أو مشكلة ، وبين تكاليفهم على المشروع ، وأثرهم الفردي والجماعي على منتجات المشروع وجودتها وأسعارها وظروف تسويقها .

ومن أجل ذلك ، ومن أجل الضرورة الخاصة بالتعرف على الامكانيات الخاصة بكل مهارة فنية موجودة بالمنشأة وفهمها ، نجد أن المدير العام الجديد للمنشأة لا ينتظر منه أن يصدر قرارات إدارية هامة من لحظة تعيينه في هذا المنصب . فالمنتظر منه أن يستغرق مدة ملحوظة في دراسة أهداف المنشأة وسياساتها ، وإجراءات وطرق العمل فيها ، ومركزها التنافسي في السوق ، ونواحي القوة والضعف فيها سواء من حيث الأفراد أو السياسات أو الهيكل التنظيمي ، وبطبيعة الحال نجد أن دراسته لكل هذه النواحي سوف تتضمن تعرفا شاملا عاما على المهارات الفنية المتخصصة في المنشأة .

غير أنه يجب الإشارة الى أن معظم المديرين وخاصة من هم في المستويات الادارية الدنيا ( مستوى الادارة المباشرة والادارة التنفيذية ) يقومون بنشاط ووظائف ادارية Managerial Functions وكذلك بوظائف فنية Technical Functions فمثلا نجد أن مدير الانتاج قد يكون أيضا المستشار الرئيسي للمدير العام بالنسبة لسياسة الانتاج ، ومدير المشتريات المستشار بالنسبة لسياسة المشتريات ، ومدير المبيعات المستشار الرئيسي بالنسبة لسياسة المبيعات المنشأة . كما نجد أن ذلك قد يحدث أيضا من رؤساء الأقسام بالنسبة لمديرى الادارات . غير أنه في جميع هذه الحالات يجب أن يكون الذى يقوم به الفرد بين الجزء أو النشاط الفنى ( الوظيفة الفنية ) الذى يقوم به ولا شك أن النشاط الأخير ( الفنى ) هو الذى يعتمد على كفاءته وقدرته كخير أو مستشار فنى وليس كمدير .

وبصفة عامة نجد أن كل فرد يبدأ حياته في عمل فنى مهما كان نوعه . حيث يبدأ عمله محاسباً أو محامياً أو مهندساً أو كيميائياً . الخ ، ثم بعد فترة يرقى لرئاسة مجموعة من الأفراد . وهنا يبدأ عمله الادارى كرئيس أو مدير لهذه المجموعة وعندما يكون الفرد في أدنى المستويات الإدارية نجده عادة يزاول عملاً فنياً بالإضافة . حيث يكون لديه الوقت لذلك .



فالمحاسب عندما يرقى لرئاسة مجموعة من المحاسبين نجده يصبح مديرا لهم وفي الوقت نفسه يظل مسكبا للدفتر اليومية العامة مثلا أو يقوم بأعداد الحسابات الختامية ، وهذا عمل فنى . ولكن هذا الشخص عندما يرقى لوظيفة المدير المالى ، نجد أن العمل الادارى يأخذ معظم وقته وبالتالي يتضاءل العمل الفنى الذى يزاوله . ولذلك نجد أن المدير العام أو رئيس مجلس ادارة الشركة لا يكون لديه الوقت ولا يجب أن يزاول أعمالا فنية تتصل بمعرفة أو خبرته الفنية السابقة ، حيث أن ذلك يشغله عن العمل الادارى الهام بحكم منصبه الادارى العالى ، وبالتالي يكون مكلفا جدا للمشروع ، بل يعتبر اسرافا . وهنا يجب أن يقتصر عمله على العمل الادارى تاركا العمل الفنى لرؤوسيه الفنيين .

ويلاحظ عموما أن الكفاءة الفنية التى يتمتع بها الفرد غالبا ما تكسبه هبة واحتراما بين المجموعة الانسانية المحيطة به وبالتالي فهي تساعد على قيادتها ( والقيادة طبعا نشاط ادارى ) ، غير أنه بالرغم من هذه المساعدة التى تمنحها الكفاءة الفنية فى ادارة وقيادة أفراد المجموعة ، فإنها ( عملية المساعدة الفنية ) بطبيعتها لا تعتبر وظيفة ادارية .

#### شغل المناصب الادارية :

كثيرا ما يتردد سؤال ، على أى أساس يتم شغل المناصب الادارية واختيار الفرد المناسب لها ؟ وللإجابة عن هذا السؤال يجب أولا أن نفرق بين نوعيات المناصب الادارية . فالمعروف والمتفق عليه أن أى منصب قيادى لمجموعة من الأفراد هو منصب ادارى مهما كان مستواه داخل المشروع . فهناك مناصب ادارية - فى مستوى الادارة الداخلية أو المباشرة كأدنى المستويات الادارية - مثل رئيس وحدة عمل أو رئيس قسم أو مدير ادارة محدودة . وهناك مناصب ادارية - فى مستوى الادارة التنفيذية - مثل مدير الادارة العامة أو مدير القطاع والمدير العام أو رئيس مجلس الادارة المتفرغ أو العضو المنتدب . هذا فضلا عن أعضاء مجلس الادارة وهو مستوى الادارة العليا .



ولا شك في أن هناك اختلافا بين عمل الفرد في المناصب الادارية المختلفة - كما سبق أن أشرنا - ففي أرقى المستويات نجد المنصب الادارى لا يشغل كل وقت الفرد من حيث الأعمال الادارية وبالتالي يقوم بالاضافة بأعمال لها طبيعة فنية . وكلما تدرجنا الى أعلى يقل الجانب الفنى ويزداد الجانب الادارى ، حيث نجد في مستوى الادارة التنفيذية ( خاصة بالنسبة لمنصب المدير العام أو رئيس مجلس الادارة المتفرغ أو العضو المنتدب ) أن نطاق الإشراف متسع جدا وأن كل الوقت يستغرق في العمل الادارى ويبعد المدير كلية عن العمل الفنى . حيث لا يحتاج المنصب في هذه الحالة الا لكفاءة ادارية أساسا ومعرفة فنية عامة لما يجرى من عمل فنى متنوع تحت إشرافه . اذ لا يمكن لأى شخص في هذا المستوى أن تتوافر له المعرفة الفنية المتعمقة ( المتخصصة ) في جميع مجالات العمل الفنى المتنوع تحت إشرافه ، فضلا عن أن شغل وقته أو جزء من وقته بأى عمل فنى متعمق سوف يكون على حساب العمل الادارى الأساسى والمطلوب القيام به عن شغل مثل هذا المنصب .

ومن هنا فلو تصورنا أننا في إحدى شركات الغزل والنسيج ، وهناك منصب رئيس وحدة أو قسم الغزل أو النسيج أو الصيانة الميكانيكية ، ونريد أن نختار من يشغل مثل هذا المنصب ، فمن الطبيعى أن نختاره من بين مهندسى الغزل أو النسيج أو الصيانة الميكانيكية على الترتيب . حيث الإشراف على نطاق محدود متصل بمعرفته الفنية المتعمقة ، وحيث يزاول أعمالا فنية بجوار عمله الادارى الجديد المحدود . أما اذا كان الاختيار لشغل منصب مدير عام الشؤون الفنية أو مدير عام الإنتاج ... حيث يشرف على قطاعات الغزل أو النسيج والملابس والصيانة ... فأى تخصص فنى أو معرفة فنية متعمقة يمكن أن تتوافر في أى شخص ؟ لا يمكن طبعا لأى مهندس الا أن تكون لديه معرفة فنية متعمقة في مجال واحد ، ومعرفة فنية عامة في المجالات الأخرى . اذن لو قلنا يشغل المنصب على أساس المعرفة الفنية المتعمقة يكون هذا خطأ وإسرافا في فهم الأمور .

كما أن مثل هذا المنصب هو منصب قيادي ذو نطاق اشراف كبير ومتنوع ويحتاج الى شغل كل وقت الشخص في العمل الإداري . وبالتالي فلو قلنا يشغل على أساس المقدرة الفنية يكون هذا خطأ أيضا . حيث المطلوب فذرة إدارية قيادية لتشغيل الأفراد وكفاءة ومعرفة إدارية لمواجهة مشاكل المنصب من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنمية ومتابعة . اذن لو قلنا نشغل هذا المنصب بهندس ... ثور تساؤلات . أى مهندس ؟ أى تخصص ؟ فلو أتينا بهندس علامة متخصص في النسيج . . فسوف تفقده كمتخصص عندما يترك عمله التخصصي ، وسوف يفشل كمدير إنتاج أو شئون فنية لأن هذا المنصب يتطلب كفاءة ومقدرة ومعرفة إدارية وقيادية . اذن يكون الأساس الرئيسى في شغل مثل هذا المنصب لمن تتوافر لديه الكفاءة والمقدرة والمعرفة الإدارية أولا ، ثم تأتى في المرتبة الثانية المعرفة الفنية العامة بالنسبة لنوعيات النشاط تحت اشرافه . ومن هنا تظهر أهمية وضرورة دراسة علم الإدارة لتأهيل المتخصصين في المجالات الفنية المختلفة لامكانية شغلهم مثل هذه المناصب القيادية في هذه المستويات . هذا فضلا عن ملاحظاتهم بالنسبة لقدراتهم القيادية في المناصب الأدنى ، لضمان نجاحهم عند شغل مثل هذه المناصب . ومن هنا تظهر أهمية وضرورة دراسة علم الإدارة والتدريب الإداري للخامات المتنوعة من الأفراد المتخصصين فنيا في المجالات المختلفة من أجل اعداد وتكوين الكوادر الإدارية . وهنا يظهر المدير المهندس والمدير الزراعي والمدير الطبيب الخ . . الخ . وعندما تكون هناك شركة صناعية لا تشغل مناصبها الإدارية القيادية الرئيسية بمهندس وانما بمدير مهندس ، حيث الكفاءة والمعرفة الإدارية أساسا أولا ، والهندسة معرفة فنية عامة للنشاط تحت اشرافه . وعندما تكون هناك مستشفى ، يشغل منصب مدير المستشفى اى على أساس أنه طبيب ، وانما مدير طبيب ، حيث القدرة والمعرفة الإدارية أساسا وأولا ، والطب معرفة فنية عامة لجزء

كبير من النشاط بالمستشفى . بل لقد وصل الأمر في الخارج الى أن كثيرا من مديري المستشفيات ليسوا أطباء ولكنهم مديرون ناجحون ، حيث يمكنهم استيعاب المعرفة الطبية العامة اللازمة لمثل هذا المنصب بشكل يسير دون أن يكونوا أطباء . وهذا بوضوح أن المسألة ليست فتوية وليست حكرا على تخصصات فنية ، إنما الأساس الرئيسى الأول لشغل المناصب الادارية القيادية الرئيسية فى أى مجال من مجالات النشاط هو المعرفة والمقدرة والكفاءة الادارية . وهذا هو سر النجاح والتقدم الذى ظهر فى الدول المتقدمة ، وهذا هو سبب عنايتهم الكبيرة بتكوين وتنمية الكوادر الادارية باستمرار : حيث أن الادارة هى سر نجاح المشروعات على اختلاف أنواعها .

#### وظائف المدير ووظائف المشروع :

يوجد المشروع من أجل بيع أو تقديم السلع أو الخدمات الى المستهلك وتحقيق خدمة عامة أو أرباح مناسبة ، ولذلك فهو يتضمن عدة وظائف ( مجموعات من النشاط ) منها الشراء والانتاج والبيع والتمويل والاعلان ودراسة السوق والعلاقات العامة وغير ذلك . وقد ينظم المشروع بحيث تزاو كل وظيفة من هذه الوظائف فى ادارة خاصة أو قسم منفصل . وقد تضم وظيفتان أو أكثر فى ادارة واحدة حسب شكل الجهاز التنظيمى .

وتتضمن كل وظيفة من وظائف المشروع نوعين من النشاط : نشاط ادارى يقوم به المديرون والمشرفون Managerial Activity ونشاط فنى متخصص Technical Activity يقوم به الاختصاصى أو الفنى ويتم النشاط الادارى فى المنشأة على عدة مراحل تتكون منها العملية الادارية Management Process : وهذه المراحل خمس هى : التخطيط ، والتنظيم وتكوين وتنمية الكفايات ، والتوجيه ، والرقابة .

وعلى ذلك فإنه عند القيام بأعباء وظيفية شراء أو الإنتاج أو غير ذلك من الوظائف لا بد للمدير من تخطيط السياسة ، وتنظيم العمل وتنمية الكفايات وتكوين القوى الادارية التى تنفذ السياسة الموضوعية ، وتوجيه الأفراد عند التنفيذ ، وأخيرا مراقبة النتائج ومعرفة مدى مطابقتها أو اختلافها عن الخطة المرسومة والأسباب التى أدت الى ذلك للعمل على علاجها . وهذا طبعا بالإضافة الى الخدمات الفنية التى يمكن أن يقدمها الاختصاصيون الفنيون فى هذه النواحي .

ويمكن أن نوضح هذا الشرح على الشكل التالى ( شكل رقم ١ ) .





## الفصل الخامس وظائف المشروع

لا شك في أن النجاح يتحقق بمواجهة المشاكل Problems وحلها .  
فمثلا نجد أن تقدم التعليم كان نتيجة لمواجهة مشاكل الجهل والتغلب عليها .  
كنا أن تقدم الطب كان نتيجة لمواجهة مشاكل المرض والتغلب عليها ، وهكذا  
نجد تقدم الإدارة لا بد أن يكون بمواجهة المشاكل الإدارية التي تعترض  
المشروع والتغلب عليها . والحقيقة أن من أهم المسؤوليات الملقاة على  
عاتق المديرين Executives الظهور بأفكار جديدة مبتكرة وسياسات  
حديثة لحل المشاكل التي يتعرض لها المشروع حتى يمكن تحقيق الأهداف  
المرجوة . والملاحظ دائما أن الطريق إلى الهدف مخوف بالمخاطر ومليء  
بالصعاب وتكتنفه عقبات متنوعة ولكي يمهّد الطريق من هذه العقبات  
فلا بد من مواجهة المشاكل وحلها ، ولقد وصف أحد رجال الصناعات  
الأمريكية العلاقة بين الإدارة ومشاكل المشروع بقوله (١) :

«Management is a Job of everlastingly facing grand solving Problems. The successful Manager look out every Problem as a challenge and an opportunity. He Knows that by Solving Problems he Serves his Company and thereby achieves Personal growth and advancement.»

ومعنى ذلك أن المدير الناجح ينظر إلى كل مشكلة تواجهه على أنها  
عقبة تعترض تقدم المشروع الذي يعمل فيه ، وطريق نجاحه الشخصي الذي  
يسعى إليه كمدير أن يصل إلى القمة . وعلى ذلك فلا بد للمدير من أن

(٢) راجع في ذلك :

Lewis Ruthenburg. Tooling Up. an address before the management meeting of Serval. Inc. Evansville. Indiana,, June 5; 1917; p. 11.

يصارع هذه المشكلة حتى يصورها فيحقق لمشروعه الأهداف التي يعمل من أجلها ، ويحقق لنفسه الشهرة والنجاح في ميدان الإدارة .

وعلى ذلك نجد أن عملية حل المشاكل التي تقوم بها الإدارة تجعل من هذه الوظيفة نشاطا متغيرا الى حد كبير Dynamic Activity . والمدير الحقيقي هو الذي ينقب دائما عن المشاكل في مشروعه اذا لم يسترع انتباهه اليها بأية وسيلة من الوسائل . فهو دائم التفكير في العمل لكي يحسن من السلع التي ينتجها ، ويجدد وينوع في أشكالها بما يزيد من درجة اشباعها لرغبات المستهلكين وبما يوسع من رقعة أسواق تصريفها . وهو دائما يحاول أن يقلل من تكاليف الانتاج والتوزيع ، وأن يرفع من مستوى مؤوسيه حتى ترتفع كفاية مشروعه الانتاجية وتزداد أمامه فرص الربح ويرتفع مستواه التنافسي في السوق .

ويلاحظ أنه مهما تنوعت المشاكل الادارية فهي محصورة في مجالات التخطيط ، والتنظيم ، وتكوين وتنمية الهيئة الادارية . والتوجيه ، والرقابة كما سبق أن أشرنا . وذلك فيما يتعلق بأوجه النشاط المختلفة في المنشأة .

وعموما فان مجموعات النشاط المختلفة في المشروعات ( من نشاط إداري وفني متخصص ) يمكن أن تجتمع في وظائف وإدارات متنوعة ، تحقيقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل .

ومن أهم الوظائف ( أو الإدارات ) في المشروع ما يلي :

- ١ - وظيفة الشراء والتخزين .
- ٢ - وظيفة الانتاج .
- ٣ - وظيفة التسويق .
- ٤ - وظيفة التمويل التمويل والادارة المالية .

## ٥ - وظيفة الأفراد .

### ٦ - وظيفة العلاقات العامة .

وسوف نحاول فيما يلى بيان هيكل وأطار كل من هذه الوظائف  
والمشاكل الرئيسية التى تعالجها وتعرض لها .

### أولا - وظيفة الشراء والتخزين

ان وظيفة الشراء من الوظائف التسويقية الهامة التى يجب أن يهتم  
بها القائمون على أمر المنشآت الصناعية والتجارية حيث تتوقف عليها  
أرباح المنشأة ونجاحها الى حد كبير .

فمثلا اذا لم تشتتر المواد الأولية والعدد والآلات والمهمات اللازمة  
للمعاملات الانتاجية بشكل تتوافر فيه درجة كبيرة من الكفاية ، فان المنشآت  
الصناعية سوف تصبح عاجزة عن منافسة غيرها من المنشآت التى تتوافر  
الكفاية فى عملياتها الشرائية . كما أن كفاية المشروعات التجارية تقاس عادة  
بقدرتها على شراء الكمية المناسبة التى تكفى حاجات العملاء والمستهلكين  
بأقل تكلفة ممكنة .

ولا شك فى أن الإهمال فى تأدية وظيفة الشراء يؤدى عادة الى مشاكل  
عديدة بالنسبة للمنتج والتاجر ، مثل تضخم المواد والبضاعة المخزونة بما  
يزيد من رأس المال المستمر فى المخازن ، ومن فرص التلف والتقادم ،  
وتوقف العمليات الانتاجية أو عدم انتظامها ، وعدم اجابة رغبات العملاء  
والمستهلكين بما يجعلهم يتحولون الى معاملة المنشآت الأخرى المنافسة .

وترتبط وظيفة الشراء ارتباطا وثيقا بالوظائف التسويقية الأخرى حيث  
تتأثر بها من ناحية وتؤثر فيها من ناحية أخرى . فمثلا نجد أن السياسات  
الشرائية غالبا ما تتحدد ولو جزئيا بناء على التمدد المالية للمنشأة ، وعلى



امكانيات النقل والتخزين • ودرجة التجانس التي ترغبها المنشأة في منتجاتها • كما أن وكلاء الشراء الأكفاء • يرسمون سياستهم الشرائية بناء على معلومات وبيانات كافية عن السوق يستقونها من مصادر متنوعة هذا فضلا عن أن درجة المخاطرة التي تتعرض لها المنشأة غالبا ما تقل باتباع سياسات الشراء الرشيدة •

ونظرا لأهمية وظيفة الشراء وأثرها في نجاح المشروع ، فإن القائمين على الأمر في المنشآت التجارية والصناعية عادة ما يسندون مثل هذه الوظيفة الى أخصائيين من ذوي المعرفة والخبرة بالنسبة للمشاكل العادية التي تتعلق بعمليات الشراء • وعادة ما يشرف على إدارة المشتريات في المنشآت الكبيرة نسبيا مدير له من الأهمية والسلطة ما لمدير الإنتاج أو مدير المبيعات أو غيرهم من مديري الإدارات الهامة في المنشأة • كما أنه في حالة المنشآت الصغيرة التي لا تتحمل أجر خبير في الشراء نجد أن صاحب المشروع أو أحد الشركاء هو الذي يقوم بعملية الشراء التي تعتبر من أهم أوجه النشاط التي يقوم بها •

ويلاحظ أن عملية تخزين المواد والمهمات لا تقل في الأهمية عن وظيفة الشراء حيث يقتضى الأمر المحافظة على المشتريات ، والسرعة في صرفها ، وملاحظة حركة دوران الأصناف في المخازن حتى تملأ المخازن بأصناف راكدة ، وحتى يقل رأس المستثمر في الموجودات المخزنية الى أقل حد ممكن دون الاضرار بمصالح المنشأة •

والذلك تتعاون ادارتا المشتريات والمخازن دائما في القيام بنشاطهما ، حيث تعتمد كل منهما على الأخرى • ويحتاج الأمر باستمرار الى التنسيق بين نشاطهما • ولعل ذلك هو السبب الأساسي في وضع نشاط وظيفة المشتريات والمخازن تحت اشراف ادارة واحدة تسمى ادارة المشتريات والمخازن في معظم المنشآت •

## أهداف وظيفة الشراء :

يمكن تلخيص أهداف ومسئوليات هذه الوظيفة فيما يلي :

١ - توفير مستلزمات المنشأة من سلع ومواد أولية ومهمات ومعدات رأسمالية لضمان حسن سير برنامج الإنتاج أو البيع ( حسب نوع المنشأة صناعية أو تجارية ) حسب الخطة الموضوعية .

٢ - شراء الكمية المناسبة Right Quantity من المستلزمات وتخفيض رأس المال المستثمر في المخزون الى أقل حد ممكن دون الاضرار ببرنامج الإنتاج أو البيع أو بالمصالح الاقتصادية للمنشأة سواء أكانت منشأة صناعية أو تجارية . ويقتضى ذلك تحديد مستويات التخزين للأصناف المختلفة ( الحد الأعلى - نقطة إعادة الشراء - الحد الأدنى ) وتحديد الكمية الاقتصادية للشراء ، طبقا للظروف الخاصة بالمنشأة والظروف العامة للسوق .

٣ - توفير الأصناف بالجودة المناسبة Right Quality للإنتاج أو البيع ( حسب نوع المنشأة صناعية أو تجارية ) ، ومراعاة التجانس Standardization والتبسيط Simplification في المشتريات .  
يقتدر الامكان بما يسهل من مهمة التخزين والإنتاج ، وبما يقلل من المخزون ورأس المال المستثمر فيه ، وبما يقلل أيضا من فرص التلف والتقادم في الأصناف المخزونة .

٤ - توفير المستلزمات بأقل تكلفة ممكنة مع مراعاة مستوى الجودة والخدمة المطلوبة من الموردين . ويقتضى ذلك دراسة سوق المشتريات والسلع البديلة المتوافرة في السوق ، والتطورات الاقتصادية ، واختيار مصدر أو مصادر الشراء ووسائل النقل المناسبة .

٥ - شراء مستلزمات الإنتاج في الوقت المناسب Right Time

حتى يمكن الاستفادة من انخفاض الأسعار مع عدم الإضرار ببرنامج الإنتاج أو البيع . ويقتضى ذلك استمرار الاتصال بسوق المشتريات ومصادر توريدها ، ودراسة تقبيل الأسعار وظروف عرض أصناف السلع المختلفة التي تلزم المنشأة .

#### أهداف وتقييم التخزين :

يعتبر نشاط التخزين ضروريا لعدم توافر الانتظام التام في عمليات الشراء والتوريد والنقل بالشكل الذي يفى بحاجة المنشأة في الوقت المناسب . ولذلك تهتم المنشأة بعملية التخزين لتكملة عملية الشراء ، وخدمة عمليات الإنتاج والأجهزة المختلفة بأمدادها بحاجتها في الوقت المناسب .

وعموما يمكن تلخيص النواحي الأساسية لنشاط التخزين لتحقيق هذا الهدف الرئيسى فيما يلى :

١ - استلام المواد والمهمات المشتراة والمحافظة عليها حتى تكون معدة لامداد عمليات الإنتاج أو أجهزة الخدمة أو أية أجهزة أخرى بحاجتها عند الطلب .

٢ - الاحتفاظ ببعض الخامات والمواد لفترة من الزمن حتى يمكن اعدادها لغرض إنتاجى معين ، كما يحدث في حالة بعض أصناف الخشب التى تترك بالمخازن لفترة معينة حتى يتم جفافها بدرجة معينة قبل استخدامها في العمليات الإنتاجية .

٣ - توفير المساحات الكافية والأمكنة والأبنية المناسبة لحفظ وتخزين الأصناف المختلفة بما يحافظ على جودتها وعدم تلفها أو ضياعها . وبما يسهل عملية صرفها فى أقل وقت وبأقل جهد .

٤ - صرف الطلبات من الأصناف المختلفة طبقاً لأوامر الصرف المعتمدة من السلطات المختصة ووفقاً للإجراءات المحددة ومع المحافظة على المواعيد .

٥ - اعداد السجلات المخزنية اللازمة لحصر الموجودات المختلفة وتتبع حركة كل صنف فيها ومعرفة سرعة دورانه واكتشاف أى عجز فى الرأسمال المنتجة ومعرفة الأسباب التى أدت الى ذلك ومعالجتها .

### ثانياً - وظيفة الإنتاج

وتتناول هذه الوظيفة النواحي الخاصة بتخطيط وتنفيذ ومراقبة استخدام المواد والمهمات والآلات والمعدات الرأسمالية وكذلك القوى البشرية لغرض الإنتاج . وتوجد هذه الوظيفة أساساً فى المشروعات الصناعية . والاتساج هنا بمعنى التصنيع ، الذى قد يتم بالاستخراج من باطن الأرض أو البحر كما فى صناعة البترول ، أو يتم بالتحويل من خامات الى منتجات أو من نصف مصنوعة الى منتجات تامة الصنع كما فى صناعة الحديد والصلب أو الكيماويات ، أو يتم بالتجميع لأجزاء مختلفة والوصول الى منتج نهائى كما فى صناعة السيارات .

### أهداف وظيفة الإنتاج :

تهدف هذه الوظيفة أساساً الى ادارة النواحي الفنية المتعلقة بتصنيع المنتج أو المنتجات الخاصة بالمشروع . وكذلك ادارة القوى البشرية المتعلقة بهذه النواحي الفنية .

وفى سبيل تحقيق هذه الأهداف ، تواجه ادارة الإنتاج مشاكل الرئيسية التالية :

١ - اختيار موقع المصنع . وهنا يلاحظ الاعتبارات المؤثرة فى ذلك مثل مصادر المواد الأولية ، وسوق التوزيع ، ووسائل المواصلات ،



الأيدى العاملة ، والقوى المحركة ، ويواجه المسئولون فى ذلك أيضا المشاكل الخاصة بالمركزية واللامركزية ، ونوع بناء المصنع ، والتسهيلات الخاصة بالعملية الانتاجية .

٢ - التنظيم الداخلى للمصنع Plant Layout ويتناول ذلك المسئوليات الخاصة بوضع المعدات والآلات وترتيبها بشكل يتناسب مع طبيعة العملية الانتاجية بما يمكن من حسن الاستفادة بالمساحة التى يقام عليها المصنع ، وبما يسهل من انسياب المواد من بدء العملية الانتاجية حتى نهايتها بما يتحقق عنه زيادة الكفاءة الانتاجية فى المنشأة .

٣ - تخطيط عمليات التشغيل والانتاج ، وتشتمل هذه المسئولية على أوجه النشاط التالية :

( أ ) مراجعة التصميمات الخاصة بالمنتجات ومستلزماتها التأكيد من تناسبها مع طرق ومعدات التشغيل .

( ب ) اكتشاف وتنمية طرق ومعدات انتاجية جديدة لرفع الكفاءة الانتاجية فى المصنع .

( ج ) تحديد عمليات التشغيل اللازمة وتابعها وترتيبها المناسب .

( د ) تحديد المعدات والآلات والأفراد اللازمين لكل عملية ، من عمليات التشغيل .

( هـ ) قياس وتحديد الوقت اللازم لكل عملية من عمليات التشغيل .

( و ) تحديد المواد اللازمة لكل وحدة - أو جزء ، من وحدة - من الوحدات المنتجة .

( ز ) تقدير التكاليف فى مراحل النشاط المختلفة .

( ح ) وضع الخطة النهائية للإنتاج على أساس حجم المبيعات المرتقبة وبأسعار معينة .

٤ - مراقبة الإنتاج . حيث تراقب عمليات التنفيذ الفعلى للخطة الإنتاجية الموضوعه ، وتقارن النتائج بالخطة لكي يمكن معرفة الانحرافات واتخاذ اللازم نحو تصحيح الأوضاع المسترفة وعلاج نواحي الخطأ والعجز والاهمال المختلفة .

٥ - مراقبة الجودة Quality Control وهي مهمة المحافظة على مستوى عال من الجودة فى الإنتاج بما يتفق مع حاجة السوق وبما يساعد على تخفيض التكاليف ، وتتم هذه العملية أثناء وخلال المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية ، وكذلك بعد الانتهاء من الإنتاج حيث تفحص السلع المنتجة للتأكد من موافقتها للنماذج المحددة والجودة المطلوبة قبل الموافقة على تقديمها للسوق لتوزيعها ، وبذلك يمكن المحافظة على سمعة المنشأة ومركزها التنافسى فى السوق .

٦ - تحسين ظروف العمل داخل المصنع لتوفير التهيئة والاضاءة وأماكن الراحة للعمال حتى ترتفع كفاءتهم الإنتاجية .

### ثالثا - وظيفة التسويق

تعتبر وظيفة التسويق من الوظائف الهامة الحساسة فى الدول المتقدمة اقتصاديا ، بعد أن أصبحت المشاكل التى تواجه المنشآت المختلفة ليست مشاكل فنية فحسب ، وإنما هى أساسا إدارية أهمها دراسة السوق الموقوف على حاجة المستهلك ، ثم توزيع منتجات هذه المنشآت بأعلى كفاية وأقل تكلفة ، ولم يعد نجاح المشروعات يتوقف أساسا على النواحي الفنية الهندسية والإختراعات ، بعد أن وصلت هذه

الدواحي الى درجة عالية من التقدم ، بل أن نجاح المشروعات المختلفة قد أصبح يعتمد في هذه البلاد أساسا على حل مشاكل التسويق وتوزيع المنتجات واشباع رغبات المستهلكين . ولا شك أن فكرة الانتاج الكبير في المشروعات الحديثة لم تجد سبيلها الى النجاح الا بنجاح الادارة في تصريف منتجات المصانع عن طريق السياسات التسويقية الحكيمة .

وإذا كان الأمر كذلك بالنسبة للدول المتقدمة اقتصاديا ، فإن الدول النامية اقتصاديا Underdeveloped قد أصبحت تهتم أيضا بنواحي التسويق المختلفة استفادة من التجربة العملية الحقيقية التي مرت بها الدول المتقدمة في نموها . بل إن الأمر يقتضى من كل دولة في دور النمو الاقتصادى أن تهتم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجات مصانعها الجديدة ، طالما أن حركة التصنيع الضرورية لتنمية هذه الدول وتقدمها اقتصاديا لا بد أن تساندها حركة توزيع وتسويق لمنتجاتها . ويلاحظ أن أجهزة التسويق لا بد أن تتناسب مع الظروف المحلية لكل دولة ، كما أن السياسات التسويقية أيضا لا بد أن تتناسب مع ظروف المستهلكين . وإذا كان من الممكن أن تعاقد هيئات التصنيع فى الدول النامية على شراء مصانع حديثة من الدول المتقدمة وتركيبها وتشغيلها دون أى تغير فى طريقة التشغيل ، فإن الأمر يختلف كثيرا فى حالة توزيع وتسويق منتجات هذه المصانع . إذ أن ادارة هذه المصانع قد لا تستطيع أن تتبع نفس الطرق ( المستخدمة فى الخارج ) فى تسويق منتجاتها . فالأمر يحتاج الى حكمة ومهارة ادارية ، حتى يمكن رسم وتخطيط السياسات التسويقية المناسبة للظروف المحلية ، وبناء الأجهزة المناسبة أيضا لتنفيذ هذه السياسات وتصريف هذه المنتجات ، ويمكن طبعا الاستفادة بالتجارب التي مرت بها هذه الدول المتقدمة فى مجال تسويق منتجاتها . ولكن لا بد أن تكون سياسات وأجهزة التسويق وليدة البيئة والظروف المحلية فى كل دولة .

وقد يظن أن التسويق مظهر من مظاهر الرأسمالية والاقتصاد الحر ، حيث المنافسة الشديدة بين المنتجين ، وحيث التنوع الكبير بين

المنتجات . وحيث الدافع الأساسي هو الحصول على أكبر ،  
ولكن في الحقيقة أيضا هناك ضرورة كبيرة للتسويق في النظام  
نجاح الاشتراكية كنظام اجتماعي يتوقف أساسا على نجاح  
وتصنيع البلاد وزيادة الدخل القومي وارتفاع مستوى المعيشة .  
كأن لابد من السياسات التسويقية الرشيدة والأجهزة التسويقية ذات  
الكفاية العالية . ومهما كان الاقتصاد موجها فإناك حاجة الى التسويق ،  
وطالما أن هناك تخصصا في العمل Specialization ، وطالما أن  
هناك ضرورة لتصرف المنتجات داخل البلاد وخارجها بأقل تكاليف ممكنة  
غير أن هناك طبعا اختلافا بين السياسات من دولة لأخرى ، وإذا نظرنا  
الى الظروف الخاصة بجمهورية مصر العربية فإنا نجد أن حركة التصنيع،  
وخطوة التنمية الاقتصادية ومضاعفة الدخل وارتفاع مستوى المعيشة ،  
بل ونجاح نظامنا الاشتراكي الذي يهدف الى الكفاية والعدل ، يتوقف  
الى حد كبير على نجاح الإدارة في المشروعات المختلفة في تسويق منتجاتنا  
داخليا وخارجيا في الأسواق العربية والافريقية والأوروبية والأمريكية  
بأحسن كفاية ممكنة ، وأمام هذه الظروف وتلك الضرورة الملحة ، تظهر  
أهمية إدارة التسويق في المشروعات المختلفة ، وتبدو لنا ضرورة الاهتمام  
بهذه الإدارة وتنسيقها وتدريب أفرادها ، فالأمر لم يعد يحتاج الى تردد  
أو انتظار أو تأخير لرفع كفاية المشرفين على شئون التسويق في البلاد ،  
واعادة النظر في تشكيل وبناء أجهزة التسويق وخاصة بعد زيادة الانتاج  
وتوافره . ولا شك أن أجهزة التسويق التي كان جل عملها هو تسويق  
المنتجات المنوردة ، قد أصبحت مشكوكا كثيرا في سلامتها وملاءمتها  
لمواجهة حركة التصنيع ، وزيادة الانتاج ، والضغط الشديد عليها  
لتصرف هذه المنتجات . يضاف الى ذلك أيضا أن هذه الأجهزة والتشديدات  
وهي من تشديدات المجتمع لا يمكن أن تعيش في فراغ ، بل يجب أن تساهم  
المفهوم الاشتراكي الذي أصبح أساس حياتنا . وإذا كانت هناك أجهزة  
كثيرة في بلادنا تحتاج الى إعادة التنظيم ، فإن أجهزة التسويق



تحتاج الى الأولوية في العناية • كما أن السياسات التسويقية قد أصبح  
لا مناص من أن تكون نتيجة دراسة علمية حقيقية ، وأن تعتمد على أسس  
علمية حقيقية ، وأن تعتمد على أسس علمية سليمة ، وأن تبعد عن الحدس  
والتخمين وادعاء المعرفة • ومن هنا أيضا ظهرت الحاجة الى زيادة عدد  
المتخصصين في هذا المجال •

### أهداف وظيفة التسويق :

تهدف هذه الوظيفة الى اكتشاف حاجات المستهلكين واثارة  
رغباتهم • ثم ترجمة هذه الرغبات والحاجات الى مواصفات للمنتجات  
والخدمات المطلوبة ، ثم العمل على تمكين أكبر عدد ممكن من المستهلكين  
من اقتناء هذه المنتجات أو الحصول على هذه الخدمات لاشباع  
ورغباتهم •

وتتناول وظيفة التسويق أوجه النشاط التالية لتحقيق هذه  
الأهداف :

١ - اعداد السلعة المرغوبة لدى المستهلكين في السوق من حيث  
طبيعتها ومميزاتها وشكلها ومناصفها وسهولة توزيعها •

٢ - دراسة السوق لمعرفة رغبات المستهلكين وعاداتهم الشرائية  
ومدى تفضيلهم لسلعة المشروع عن السلع المنافسة ، وامكانيات فتح  
أسواق جديدة للتوزيع •

٣ - تحديد منافذ التوزيع الممكنة والملائمة لظروف المستهلكين  
وطبيعة السلعة •

٤ - تحديد أسعار البيع مع ملاحظة أثرها على حجم المبيعات  
وأرباح المشروع وذلك بعد دراسة سياسات تقيم السلع المنافسة  
في السوق •

٥ - تنسيق العلاقة بين ادارة المبيعات ومخازن السلع تامة الصنع بما يزيد من دوران البضاعة في المخازن وبما يكفى رغبات المستهلكين

٦ - القيام بالحملات الاعلانية وترويج المبيعات .

٧ - تدريب عمال البيع ومراقبتهم ومكافأتهم .

#### رابعاً - وظيفة التمويل والادارة المالية

تحتاج جميع المشروعات الى المال لتوفر ما يلزمها من أصول ثابتة أو متداولة مثل الأراضي والمباني والمعدات والآلات والخامات والمهمات، ومقابلة المصاريف الجارية المختلفة .

وتعتبر الادارة المالية من أهم الوظائف بالمشروع ، من وقست التفكير فى انشائه وحتى آخر لحظة فى حياته فالمشروع - صناعى أو تجارى أو خدمات - كأي كائن حي ، يتطور وينمو مع الزمن ويتعرض خلال حياته لتغيرات مختلفة فى الظروف المحيطة ، اقتصادية كانت أم اجتماعية . وعلى المشروع - أو القائمين على أمره - وضع الخطط لمواجهة هذه الظروف ، حتى يضمن الاستمرار والنجاح .

وكثيراً ما يرجع فشل المشروع الى سوء الادارة المالية . فقد يحتاج الى المال فى وقت لا تتوافر لديه الأموال اللازمة للوفاء بالتزاماته . كما قد تراكم لديه الأموال بكسيات كبيرة تفيض عن حاجته وبالتالي تصبح عاطلة لا تفعل له شيئاً .

#### هيكل الادارة المالية :

يتكون هيكل الادارة المالية عموماً من النواحي التالية :

#### ١ - التخطيط المالى :

وهذا يتعلق بدراسة وتقرير حركة الأموال المنتظرة ووضع الخطط التى سوف يسير عليها المشروع فى المستقبل لمد احتياجاته من المعدات والمواد والمهمات والمصاريف الجارية .

## ٢ - التمويل :

أى الحصول على الأموال المطلوبة التى لا يسكن الحصول عليها من  
الايادات اليومية •

## ٣ - الرقابة المالية :

ويقصد بذلك دراسة وتتبع الأعمال الماضية ، وكذلك الأعمال  
الحالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقا لما سبق وضعه من  
تخطيط مالى ، وكذلك للتأكد من أن الانحرافات أو الاختلافات بين  
الخطط وبين ما حدث فعلا أمكن التحكم فيه •

وعموما فان الوظيفة المالية فى المشروع تتأثر بالعوامل  
التالية :

### ١ - نوع النشاط :

اذ أن نوع النشاط الذى يزاوله المشروع يعتبر أهم عامل يؤثر  
على السياسة المالية التى يسير عليها • فمثلا المشروعات التى تقوم  
بالخدمات تحتاج الى أموال مستثمرة فى الأصول أقل من المشروعات  
التي تقوم بإنتاج السلع • كما يؤثر نوع النشاط على تمويل احتياجات  
المشروع وعلى عملية الرقابة المالية •

### ٢ - حجم المشروع :

اذ يؤثر حجم المشروع على مقدار الأموال اللازمة له وعلى درجة  
الرقابة المطلوبة وعلى إمكانية الحصول على المال المطلوب •

### ٣ - الشكل القانونى للمشروع :

اذ أن الشكل القانونى للمشروع يؤثر على التسهيلات التى يمكن  
توافرها له للحصول على الأموال اللازمة ( المسئولية المحدودة فى الشركات  
المساهمة تزيد الأقبال عليها ) •

#### ٤ - الظروف الاقتصادية السائدة :

اذ أن النشاط الاقتصادي يتعرض لموجات من الرخاء والكساد ( الدورة الاقتصادية ) ويجب على انقائين بإدارة المشروعات أن يكونوا معتدلين في تفاؤلهم وتشاؤمهم حتى يمكن للنشاط الاقتصادي الانتعاش .  
ومن أهم المشاكل الرئيسية التي تتعرض لها الإدارة المالية في المشروع ما يلي :

١ - توفير الأموال اللازمة للمشروع سواء في ذلك ما يستخدم في شراء الأصول الثابتة من أرض ومبان وهو ما يعرف برأس المال الثابت Fixed Capital أو ما يستخدم في شراء الأصول المتداولة كالمواد الخام والمهمات ودفع أجور العاملين وهو ما يعرف برأس المال العامل Working Capital

٢ - رسم خطط الاستثمار في النواحي التي تدبر الخير على المشروع والابتعاد التام عن عمليات المقامرة Gambling التي قد تؤدي بحيان المشروع .

٣ - الدراسة المستمرة للمركز المالي للمشروع لمعرفة نقط الضعف ومحاولة علاجها بما يضمن استمرار نجاحه وقدرته على الوفاء بالتزاماته المالية .

٤ - التوفيق بين الإيرادات وبين المصروفات وذلك بعمل ميزانية مالية تقديرية لما يتوقع الحصول عليه من إيرادات وما ينتظر دفعه من مصروفات حتى لا تزيد المصروفات عن الإيرادات في أي فترة من الفترات ويتعذر على الإدارة المالية الوفاء بالتزاماتها .

٥ - رسم سياسة توزيع الأرباح على المساهمين وكذلك تكوين الاحتياطات الخاصة وتوطيد العلاقة بين المنشأة والبنوك التي تتعامل معها .



### خامسا - وظيفة الأفراد

تهتم وظيفة الأفراد في المشروع بتكوين وتنمية القوة العاملة وكل ما يتعلق بشؤونها الإدارية ، بما يضمن توفير الكفايات البشرية اللازمة لأنواع الوظائف المختلفة في المنشأة . وذلك في جو يسوده التعاون والثقة بين الرؤساء وبين المرؤوسين .

ومن أهم النواحي والمشاكل التي تتعرض لها هذه الوظيفة في المشروع ما يلي :

١ - اختيار وتعيين العاملين الملائمين للوظائف الحالية ، ووضع سياسات النقل والترقية والاستغناء عن الخدمة والفصل .

٢ - رسم سياسات المرتبات والأجور بما يضمن قبولها من جانب العاملين واطمئنانهم وبما يضمن استقرار العمل في المشروع .

٣ - مراعاة العامل الانساني في المشروع وملاحظة رسم السياسات الادارية التي تتحل بالأفراد بشكل يوفر الاستقرار والتعاون وخاصة بين الرؤساء وبين المرؤوسين .

٤ - الاهتمام بوسائل الاتصال Communication بين مستويات الادارة المختلفة وبين الرؤساء والمرؤوسين سواء أكان ذلك من أعلى لأسفل أو العكس حتى يمكن معرفة الأسباب التي تعكر صفو التفاهم والتعاون بين الرؤساء وبين مرؤوسيهم والعمل على ازالتها . كما يمكن بذلك توجيه العاملين بالشكل الذي يزيد من كفاءتهم الانتاجية ويرفع من روحهم المعنوية ويزيد من حرصهم على تحقيق أهداف المشروع .

٥ - القيام بخدمات عامة للعاملين مثل الخدمات الاجتماعية والصحية ويتضمن ذلك بناء المساكن ، واقامة النوادي وتنظيم الفرق الرياضية وفرق الجواله ، وعمل التأمين الجماعي Group Insurance ، وبناء المستشفيات وتنظيم الخدمة الطبية . الخ .

### سادسا - وظيفة العلاقات العامة

تهدف هذه الوظيفة الى رعاية العلاقات الانسانية في المجتمع ، وكسب ثقة الجماهير ، وضمان التفاهم بين المؤسسات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة لها من جهة ، وبين الجماهير التي تتعامل مع المنظمات من جهة أخرى . وهذا التفاهم لا بد أن يكون متبادلا ، بمعنى أن تفهم الوحدات الاقتصادية جماهيرها ، وتفهم الجماهير هذه الوحدات الاقتصادية ، بما ينمي العلاقات الودية بين الطرفين .

ومن أهم النواحي والمشاكل التي تتناولها وظيفة العلاقات العامة ما يلي :

١ - تنظيم الصلات بين المجتمع أو سكان المنطقة التي تقع في دائرتها أعمال المشروع ، على أساس الاشتراك في نهضة هذا المجتمع ورفاهية هذه المنطقة بما يضمن استمرار العلاقات الحسنة والتعاون بين المنشأة وبين سكان المنطقة فيعود ذلك على المنشأة بالنفع الوفير . ومثال ذلك الاشتراك في أعمال البر والأعمال الخيرية والمساهمة في المشروعات الصحية والتعليمية والماسحة في انشاء النوادي والملاعب والمؤسسات الاجتماعية الشعبية التي يمكن أيضا أن ينتفع بها العاملون في المنشأة وعائلاتهم .

٢ - الاشتراك مع إدارة الأفراد في رسم السياسات الادارية التي تتعلق بالعاملين بما يضمن المشروع سعة حسنة . ويمكن أن تشمل هذه السياسات نواحي التعيين فتضمن لأبناء المنطقة التي تقع في دائرتها أعمال المنشأة نصيبا كبيرا من الوظائف . كما تشمل نواحي الأجور والمكافآت والخدمات الخاصة للعاملين وذلك بأن تعمل المنشأة على أن تكون دائما في مقدمة المنشآت التي تحسن مكافآت وخدمة العاملين بها . بل ويمكن أن تدفع لهم أجورا ومكافآت تزيد على متوسط الأجور في المنطقة بما يضمن لها قيادة المنطقة .

٣ - مراعاة تحسين وتوطيد العلاقات بين المنشأة وبين نقابات العمال وتوجيه سياسة المنشأة بحيث تضمن استمرار ذلك .

٤ - العمل دائماً على تحسين الصلات مع عملاء المنشأة على أساس الصدق والأمانة وتبادل المنفعة وعدم الاستغلال حتى يمكن الاحتفاظ بالعملاء وتوسيع أسواق التوزيع .

٥ - مساعدة الهيئة الحاكمة في التغلب على الأزمات الاقتصادية بتقدير الامكان بما يضمن الرفاهية الاقتصادية للبلاد ، وكذلك مراعاة المسئوليات القانونية والالتزام بنصوص القانون .

٦ - مراجعة القرارات العامة للمنشأة في مختلف النواحي الادارية والتأكد من سلامتها من حيث أثرها على العاملين والعملاء والرأى العام ، سواء أكان ذلك في المدى القصير أو في المدى الطويل ، ويجب أن يلفت نظر الادارة الى السياسات التي تضر بمصلحة هذه الفئات وتؤثر تأثيراً سيئاً على تأثير حياة المشروع ومستقبله . وعسوما فإن ادارة العلاقات العامة تعمل على دراسة الاتجاهات العامة للمجتمع الذي تعيش فيه المنشأة وتحاول أن تجعل سياسة المنشأة وأهدافها مسايرة لتلك الاتجاهات ومتفقة معها .

## الباب الثاني

التنظيم - أصوله وأشكاله القانونية

- ١ - الأصول العلمية للتنظيم .
- ٢ - التنظيم من الناحية القانونية .





## الأصول العلمية للتنظيم

### تعريف التنظيم :

لا شك في أن هناك تعريفات متعددة للتنظيم تناولها كتاب إدارة الأعمال بشكل أدى الى بعض من الخلط في المعاني الخاصة بلفظ التنظيم. ومن التعريفات الشائعة للتنظيم ما يلي :

١ - تعريف الأستاذين موني ورايلي Mooney & Reiley (١) الذي يقول ان التنظيم عبارة عن « الشكل الذي تبدو فيه أية مجموعة من الأفراد تشترك في تحقيق هدف معين » .

“The form of any human association for the attainment of a Common goal.”

٢ - تعريف الأستاذ ستين Edwin Stene (٢) الذي يقول « ان التنظيم الرسمي عبارة عن مجموعة من الأفراد توحد جهودها الفردية بشكل مرتب محسوس لتحقيق مهمة متفق عليها » .

Formal organization is a number of persons who systematically and consciously combine their individual efforts for the accomplishment of a common task.

### (١) راجع في ذلك :

James D. Mooney & A. C. Reiley, The Principles of Organization Harper and brother, New York, 1917.

### (٢) راجع في ذلك :

Edwin O. Stene. “An Approach to a Science of Administration” American Political Science Review, 34. Dec. 1910.

٣ - تعريف الأستاذين ففنز وشيروود Phelfner & Sherwood (١) الذى يقول ان « التنظيم هو الشكل الخاص بطرق ارتباط أعداد كبيرة من الأفراد - مشتركة في أعمال معقدة وأكثر من أن تكون بينها علاقة مباشرة - بعضهم ببعض وظهورهم في وضع مرتب محسوس لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها » .

Organization is the pattern of ways in which large numbers of people, too many to have intimate face-to-face contact with all other and engaged in a complexity of tasks themselves to each other in the conscious, sysematic establishment and accomplishment, of mutually agreed purposes.

٤ - وهناك تعريفات أخرى لعدد من الكتاب (٢) فيعرفه أحد الكتاب بأنه : خطوات عقلية لتحديد وتجميع أوجه النشاط وتخصيصها على العاملين بشكل يحقق إنجازها بفاعلية مع إقامة العلاقات بالشكل الذى يحقق إنجاز الأهداف .

ويعرفه كاتب آخر بأنه : تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق غرض معين ، أو خطة معينة . وتنظيم هذه الأوجه من النشاط في مجموعات يمكن أن يقوم بها أفراد .

كما يعرف بأنه « الخطوات التى يتم بمقتضاها تحديد وتجميع الأعمال ، وتوضيح وتفويض السلطة والمسئولية ، وإقامة العلاقات ، وذلك لتمكين الأفراد من العمل مترابطين بكفاية لتحقيق الأغراض » .

(١) راجع في ذلك .

J.M. Phelfner & F.P. Sherwood. Administrative Organization. Prentice-Hall, Inc. N.J., 1961, P. 30.

(٢) راجع رسالة الماجستير التى اشرف عليها المؤلف عن « المتغيرات التى تحكم تنظيم المؤسسات » للسيد محمد هاشم عقل - مقدمة لجامعة القاهرة سنة ١٩٧٠ صفحة ١٥ .

ومن التعريفات أيضا أن التنظيم هو : الطريقة التي تتبع في تفتيت  
الخطوط العريضة لأوجه النشاط أو الواجبات الى مسئوليات ادارية  
محددة مع ضمان التنسيق في العمل .

كما يحدد تعريف آخر التنظيم بأنه : هيكل العلاقات  
Structural relationship الذي يتم بواسطته ترابط المنشأة وأنه اطار  
العمل Framework الذي يحقق التنسيق بين جهود الأجهزة .

كما عرف التنظيم بأنه : الطريق الذي يحقق الترابط فيما بين الأفراد  
بطريقة منظمة بغرض انجاز أهداف محددة سبق الاتفاق عليها فيما بينهم ،  
وهؤلاء الأفراد من الكثرة بحيث لا يمكنهم تحقيق اتصال مباشر فيما  
بينهم intimate face-to-face contact ويختلفون عن بعضهم من ناحية  
الكفاءات والقدرات الفردية .

ويلاحظ عموما من دراسة هذه التعريفات وغيرها أنه لكي  
يوجد التنظيم فلا بد من توافر العناصر التالية :

- ١ - وجود هدف متفق عليه .
- ٢ - وجود مجموعة من الأفراد بينها علاقة محسوسة .
- ٣ - اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف .

وعموما فانه يمكن أن ننظر الى التنظيم على أنه وظيفة ادارية من  
وظائف المدير - كما سبق أن أشرنا في الفصل الرابع من الكتاب الأول -  
تهدف الى « تحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين ،  
واسناد كل مجموعة من النشاط الى شخص مسئول - مدير - وتفويضه  
السلطة الوظيفية اللازمة لأداء هذا النشاط ، بحيث يكون هناك  
تنسيق في العلاقة بين هذه المجموعات من النشاط وكذلك تنسيق بين  
سلطات المشرفين عليها » . وهذه النظرة الى التنظيم لا شك محدودة



حيث يظهر نتيجة لها الهيكل التنظيمي للمشروع فقط دون ضمان ملموس  
للميومية والحركة والتفاعل الحقيقي لقوى التنظيم التي تدفع الى  
تحقيق الهدف .

وبالتالى يمكن أن نظر الى التنظيم بنظرة أوسع وأكثر مرونة  
وحيوية على أنه « أى تكوين أو مظهر مرتب محسوس لأى اتحاد انساني  
بين مجموعة من الأفراد تشترك فى تحقيق هدف معين متفق عليه بأحسن  
لوسائل وأقل التكاليف » . ومعنى هذا أن أى مشروع - فيما عدا  
مشروع الفرد الواحد - يعتبر تنظيما بذاته ، ولكن الامر سوف يقتضى  
أيضا أن يحدد اختصاص كل فرد فى المجموعة وأن تحدد العلاقات  
والسلطات وبالتالي يظهر الهيكل التنظيمي للمشروع .

والذلك فالمهم فى الأمر هو واقعية التنظيم وحيويته وفاعليته فى تحقيق  
الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف ومعنى ذلك أنه لابد أن تكون هناك  
مجموعة حتى ولو كان عدد أفرادها لا يزيد على اثنين كما أنه لابد ان  
يكون هناك هدف مشترك لأفراد هذه المجموعة بحيث يبدل فى تحقيقه  
مجهود مشترك لأفراد هذه المجموعة بحيث يبدل فى تحقيقه مجهود  
مشترك جماعى *Associated Effort* يتمشى وجود تنسيق بين هذه الجهود .  
وهو المبدأ الأول الذى يقوم عليه أى مجهود جماعى مشترك . ولا يجب أن  
ينهم من هذا التعريف أن كل التشكيلات الجماعية متشابهة حيث انها متعددة  
وتختلف حسب أغراض المجموعة وطبيعة أهدافها ، غير أن هناك بعض  
الظواهر التى تعتبر أساسية فى جميع التشكيلات الجماعية وبذلك يمكن  
اعتبارها مبادئ وأصولا علمية التنظيم .

وتعرفنا التنظيم بهذا المعنى الواسع يتضمن جانبين : جانب سلوكى  
وجانب مادى . وتظهر الناحية السلوكية فى أن التنظيم يقوم على « اتحاد  
انسانى » وأن فاعليته تتأثر بالقدرة على تحريك هذا الاتحاد: أفرادا أو جماعات

وتتأثر بأنواع السلوك والتصرفات التي تلقاها العناصر البشرية من جانب قيادات التنظيم وأنواع السلوك فيما بينهم وكذلك تتأثر بقدرة أعضاء هذا الاتحاد الانساني على التصرف في المواقف المختلفة • وتظهر الناحية المادية الملموسة في تحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات التي هي أساس المساءلة بالنسبة لكل وظيفة أو جماعة وتحديد المسئوليات الادارية المناسبة بما يحقق التمكن الاداري *Span of Managment* •

واذا نظرنا الى العلاقة بين الادارة والتنظيم ، نجد أن التنظيم بمعناه المحدود - الذي تكون نتيجته الهيكل التنظيمي فقط دون ضمان ملموس لحيوية وفاعلية الحركة نحو تحقيق الهدف - هو عبارة عن وظيفة من وظائف الادارة ومرحلة من مراحل العملية الادارية •

أما اذا كانت نظرتنا الى التنظيم بالمعنى الشامل الذي تتوافر فيه حيوية الحركة والسلوك والتفاعل بين أفراد مجموعة الاتحاد الانساني ، فهنا يمكن أن نجد علاقة ظاهرة بينه وبين الادارة كقيادة • حيث يكون التنظيم هو الكيان الذي تؤتى من خلاله القيادة آثارها بفاعلية • والقيادة التنظيمية من الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق فعالية العمل وينبغي لذلك وجود توافق بين القيادة الادارية والتنظيم • كما أن الأسلوب المتبع يؤثر على نوعية القيادة الادارية ، فأسلوب التنظيم الجماعي يؤدي الى نوع من القيادة الجماعية • وهنا تتضح الرابطة القوية بين التنظيم والقيادة الادارية ، حيث ان اطار العمل الذي يوجده التنظيم يمثل المجال الذي تؤتى فيه القيادة آثارها • كما أن التنظيم بتحديد الأهداف ومتابعتها يحدد للقيادة الادارية غاياتها النهائية على مستوى المشروع ومستوى وحدات العمل (١) •

(١) راجع في ذلك : رسالة الماجستير عن المتغيرات التي تحكم التنظيم -

الرجع السابق ص ٢١ •

## الأصول العلمية للتنظيم Principles of Organization

لا شك في أن التنظيم لكي يحقق الأغراض أو الأهداف التي يوجد من أجلها بأحسن الوسائل وأقل التكاليف ، فلا بد أن يقوم بناؤه على أسس ومبادئ سليمة وأن يرتكن الى أصول علمية هامة ، يمكن توضيحها فيما يلي :

أولاً - التنسيق Coordinating Principle : رأينا من التعريف السابق أنه عادة ما يبدأ التنظيم عندما تشارك جهود مجموعة من الأفراد في تحقيق هدف معين . فمثلاً إذا اشترك شخصان في رفع أو تحريك حجر كبير ، فإن مجرد هذا الاشتراك في المجهود لا يعتبر المبدأ الأول للتنظيم . وعلى ذلك فإذا أردنا أن نبرز المبدأ الأول للتنظيم فلا بد أن نتوسع في مثالنا المذكور الى حد أكبر . فمثلاً نجد أنه لا بد من تنسيق جهدي هذين الشخصين في رفع هذا الحجر . أى أنه لا بد أن يتصرفا معاً في شكل تعاوني منسق . والسبب في ذلك أنه إذا قام أحد هذين الشخصين برفع الحجر أولاً ثم تلاه زميله في بذل جهده ، فانه لن تكون هناك وحدة في التصرف أو التنفيذ Unity of Action ، وبالتالي فلن يكون هناك تنظيم حقيقى في الجهود .

وعلى ذلك فإن المبدأ الأول من مبادئ التنظيم هو التنسيق Coordination بين الجهود التي يبذلها أفراد المجموعة في سبيل تحقيق هدفهم المشترك المنشود . والتنسيق هو الترتيب المنظم Organized Arrangement لجهود المجموعة لكي توحد الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد .

ولئن كان التنسقة هو المبدأ الأول للتنظيم فهو كذلك المبدأ الأساسى الرئيسى الشامل . فليس معنى ذلك أنه لا توجد مبادئ ثانوية فرعية أخرى Subordinate Principles . وإنما يقصد بذلك أن مبدأ التنسيق

يتضمن المعاني الخاصة بجميع المبادئ الأخرى التي يعمل بواسطتها ويمكن  
عن طريقها أن يصبح حقيقة واقعة فعالة . حيث أن التنسيق يحتوى على  
جميع المبادئ والأصول العلمية للتنظيم فإنه كذلك يعبر عن جميع  
أغراضه طالما أن هذه الأغراض تتعلق بتكوينه أو هيكله الداخلى  
Internal Structure . ولكى لا يلتبس الأمر علينا فيجب أن نلاحظ  
أن هناك دائما هدفين للتنظيم أحدهما داخلى Internal وآخر خارجى  
External . ويمكن أن يكون الهدف الخارجى أى شئ تبعا لغرض  
المجموعة أو الرغبة التي اجتمعت عليها . أما الهدف الداخلى فهو التنسيق  
دائما لا يتغير .

ويلاحظ في بعض التنظيمات أن الهدف الخارجى لها غير مستمر .  
وهذا حقيقى بالنسبة للتنظيمات العسكرية في وقت السلم عندما  
تكون جميع الأهداف الخارجية في ركود أو اختفاء وقتى ويكون الجيش  
في انتظار النجدة والتجرك للفرز . وبالرغم من ذلك فإن الهدف الداخلى  
لا بد أن يكون موجودا وقائما باستمرار . وهذا الهدف الداخلى هو  
الكفاية المنظمة organized Efficiency . كما أن جميع مستلزمات هذه  
الكفاية تعبر عنها كلمة واحدة هي « التنسيق » . وعلى ذلك فالتنسيق  
ضرورة مستمرة وقائمة باستمرار بالنسبة للتنظيم وذلك لكى تحافظ على  
كيانه ووجوده .

وحيث أن التنسيق هو المبدأ الأساس الشامل للتنظيم فيجب أن يعتمد  
على السلطة Authority وهي القوة العليا المنسقة Supreme Coordinating  
التي لا بد من وجودها في أى تنظيم مهما كان شكله أو طبيعته والا اختفى  
العامل الدافع الموجه لأى مجهود متناسق . ويجب أن يلاحظ أن السلطة في أى  
تنظيم على أنها مصدر التنسيق . ومع ذلك فليس من الضروري أن يقوم  
جميع أفراد التنظيم بمزاولة هذه السلطة العليا المنسقة كما يحدث في الدول



الديمقراطية حيث يعتبر الشعب مصدر السلطات ، ومع ذلك فلا يزاوُل أفراد الشعب هذه السلطات وإنما ينتخب الشعب قاداته وممثليه لمزاوَلتها عنه بالنيابة .

والتفريق بين السلطة Authority والقيادة Leadership هام جدا وذلك سنتعرض لهذا الموضوع في مكان آخر . إلا أن ما يهمنا في هذا المكان أن نلاحظ أن سلطة التنسيق العليا يجب أن تسبق القيادة في الترتيب المنطقي حيث أن هذه القوة المنسقة هي التي توجد التنظيم في حين أن القيادة تفترض دائما وجود التنظيم لأنه لا يمكن أن يكون هناك قائد دون شيء يقوده . ويهنا هنا أيضا أن تفرق بين السلطة والقوة Power فالقوة هي عبارة عن القدرة على عمل الأشياء ولذلك فهي حيازة فردية Individual Possession . وعندما نتكلم عن قوة التنظيم فاننا نعنى أن هذه القوة قد أصبحت قوة جماعية نتيجة لتسيق الجهود . أما السلطة فهي حق Right شرعى في الجهاز التنظيمى نظرا لأن الواجبات لا يمكن فصلها عن السلطات أو الحقوق . وإذا لم تزاوُل السلطة حقها الطبيعي فان التنظيم لا بد أن يفشل ان أجلا أو عاجلا .

ويلاحظ أن التنسيق الحقيقى يجب أن يقوم على أساس من الرغبة الحقيقية العامة لأفراد التنظيم في تحقيق الهدف المنشود . كما أن الرغبة الحقيقية التى يجب ألا تكون موضوعية فحسب وإنما يجب أيضا أن تملك على كل فرد شعوره — لا يمكن أن تأتى إلا عن طريق الفهم العام بين أفراد التنظيم . ولا يعنى بذلك فقط ان الادارة والأعضاء لا بد أن يفهم كل منها الآخر وإنما يعنى أيضا أن كل فرد من أفراد التنظيم لابد أن يفهم ما هو الهدف الحقيقى Real objective كما أن كل مجموعة ممثلة في التنظيم لابد أن تفهم كيفية تحقيق هذا الهدف . السبب في كون ذلك ضروريا وأساسيا لمصلحة الجميع . وإذا كان هذا الفهم

ولذلك المعرفة لهدف المشروع ضرورية الوجود باستمرار بين الطبقات الادارية العليا بين اولئك المسؤولين عن النتائج ، فان هؤلاء لابد أن يعلموا أيضا أنه كلما اتشر هذا الفهم بين جميع الدرجات والرتب Ranks & Grades في التنظيم حتى يتشبع به الجميع ، كلما كان الجهد المتناسق عظيمًا وكلما زادت قوة التنظيم في تحقيق هدفه .

ثانياً - التدرج في السلطة Scalar Principle ، ويقصد بذلك تدرج الواجبات Grading of Duties ليس على أساس الوظائف المختلفة حيث أن ذلك يتعلق بمبدأ آخر من مبادئ التنظيم ، وانما على أساس درجات السلطة وما يقابلها أو يعادلها من مسئولية ، وللتسهيل فسوف نسمي هذه الظاهرة من التنظيم سلسلة التدرج Scalar chain .

والنكرة العامة عن هذه السلسلة من التدرج انها عبارة عن مجرد شكل من أشكال التنظيم يوجد فقط في المنظمات الكبيرة مثل الحكومة والجيش والصناعة ، غير أن الفكرة غير صحيحة كما أنها مضللة ، حيث أنه يبدو أنها توحي بأن سلسلة التدرج في التنظيم تنقصها صفة العمومية، ولكن هذه المنظمات الكبيرة تختلف فقط عن بعضها البعض في أن سلسلة التدرج أطول وعلى ذلك فالحقيقة هي أنه حينما نجد تنظيمًا - حتى من فردين فقط يعمل أحدهما رئيسًا والآخر مرؤوسًا - فانا نلمس مبدأ التدرج في السلطة ، وهذه السلسلة من التدرج يتكون منها منهاج التنسيق Process of Coordination الذي تسلكه سلطة التنسيق في جميع أرجاء الجهاز التنظيمي .

ولا بد للسلطة في التنظيم من قيادة تمثلها بشرط أن يكون لها كل السلطة اللازمة لقيامها بأعباء القيادة . وليس معنى ذلك أن القيادة والسلطة العليا هما نفس الشيء . حقيقة أن هناك بعض التنظيمات التي تباشر فيها سلطة التنسيق العليا أعمال القيادة الخاصة بها ، وهذه ظاهرة من ظواهر التنظيمات الخاصة بحكم الفرد المطلق Absolute Form ولكن الاجراء

انعادي أن نقوم سلطة التنسيق العليا حيثما كانت بتعيين أو انتخاب أو تسمية قوادها • هذا الانتخاب أو التعيين في ذاته عملية توضح لنا التعريف الحقيقي للقيادة في التنظيم •

وعلى ذلك فالقيادة هي الشكل الذي تأخذه السلطة عندما تدخل نطاق التطبيق والاستخدام • وتزداد أهمية القيادة الماهرة كلما اتسع التنظيم وكبر حجمه • حيث أن هذا التوسع يتطلب قادة يعرفون مبادئ التنظيم وكيفية تطبيقها ، ولكن قيم وصفات القيادة Qualities of Leadership تتضمن أكثر من المقدرة والقيم التي يتصف بها المنظم ، حيث أنها تتطلب القيم السيكولوجية في القائد الذي لا يقوم عادة بتنسيق الوظائف فقط وإنما يقوم أيضا بتنسيق الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف •

ومن القيم والصفات الأساسية في القيادة الرشيدة أن يكون القائد مثلاً حسناً لمؤوسيه ، بحيث لا ينهى عن خلق معين ثم يأتي مثله ، بل يجب أن يضرب لمؤوسيه مثلاً طيباً في كل شيء يتطلبه منهم ، وكما قال القائل «الناس على دين ملوكهم» ، فيمكن أن نقول أن الرؤوسين عادة ما يفكرون عموماً بنفس الطريقة التي يفكر بها قادتهم حيث أنهم يعرفون تماماً كيف يفكر القادة ، وعلى ذلك فإن الرؤوسين عادة ما يكونون مرآة تنعكس عليها صورة قائدهم ورؤسهم ، فإذا أرادهم أن يسيروا في الطريق الصحيح فعليه أن يخطوا أمامهم الخطوات الأولى في هذا الطريق •

ويلاحظ أنه لكي تقسم الأعمال ويظهر التخصص وتسير الأمور على خير ما يرام نجد أن الرؤساء في التنظيم لا بد أن يفوضوا Delegate بعضاً من سلطاتهم إلى مرؤوسيههم وذلك بقدر مسئوليات هؤلاء المرؤوسين حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم التي حددتها لهم الرؤساء وهذا التفويض للسلطة تفويض وظيفي يتطلب مقتضيات الوظيفة التي يقوم بها المرؤوس ، وعندما يفوض أحد الرؤساء سلطة معينة إلى أحد مرؤوسيه فإن الأخير يصبح مسئولاً أمام الأول في القيام بأعباء

الوظيفة ، وليس معنى ذلك أن الرئيس بعد تفويضه لهذه السلطة وخلقه لمسئولية الرؤوس لا يصبح مسئولاً عن هذه الوظيفة ، وإنما نجد أن المسئولية تصبح مشتركة Dual Responsibility أى أنه فى الوقت الذى نجد فيه الرؤوس مسئولاً مباشرة أمام رئيسه عن أعباء هذه الوظيفة ، فإنه فى الوقت نفسه نجد هذا الرئيس يظل مسئولاً أمام رئيسه هو الآخر - عن تنفيذ أعمال هذه الوظيفة ونجاحها وافتاجها .

وعلى ذلك فعنلية تفويض السلطة تظهر فى التنظيم كنتيجة ضرورية لمزاولة السلطة ووجود القيادة ، وهى لا شك ظاهرة طبيعية للعلاقة بين الرئيس والرؤوس ، وفى الوقت الذى يظهر فيه التنظيم - ولوحى من شخصين اثنين - فلا بد من وجود قيادة ولا بد من تفويض للسلطة وهذه حقيقة حتى بالنسبة لأبسط الوحدات التنظيمية التى توجد فيها قيادة وإشراف مباشر Face-to-Face Leadership حتى تأخذ المسئولية مظهرها منطقياً ، اذ أنه من العبث أن يطلب من شخص القيام بواجب معين وأن يسأل عن ذلك دون تخويله السلطة الكافية القيام بأعباء هذا الواجب سلطة مشابهة لسلطته الشخصية وعى حق التفويض نفسه Right of Delegation وتنفيذه ، ويلاحظ أيضاً أنه إذا اتسع التنظيم وتعددت مستويات الإشراف بحيث يوجد ما هو إشراف مباشر وما هو إشراف غير مباشر نجد أن عملية تفويض السلطة لا بد أن تشمل جميع مستويات الإدارة والإشراف المختلفة وتدرج على نفس الوتيرة ، ومعنى ذلك أن القائد يفوض لرؤوسه سلطة مشابهة لسلطته الشخصية وهى حق التفويض نفسه Right of delegation ومهما كان طول خط السلطة وسلسلة التدرج فإن المبدأ يظل واحداً فى جميع أنحاء ومستويات الجهاز الإدارى ، وهى أن الرؤوس دائماً مسئول أمام رئيسه المباشر Immediate Superior عن القيام بواجبه وبأعباء وظيفته ، كما أن الرئيس يظل مسئولاً عن تنفيذ هذا الواجب وتستمر مثل هذه العلاقة من أسفل لأعلى حتى تصل إلى القائد الأول (الموجود فى قمة



خريطة التنظيم) الذي تقتضى سلطته أن يكون مسئولاً عن التنظيم وعن الأعباء والواجبات والوظائف بأجمعها .

ويجب أن يلاحظ أيضاً أنه عندما تقوم القيادة بتفويض سلطته مشابهة لسلطتها فإن هذا قد يعنى وقد لا يعنى تفويض حق تعيين المرؤوسين ، حيث أنه في حالة تعيين الموظفين في المناصب الهامة الرئيسية Key Positions نجد أن السلطة الأعلى قد تحتفظ بهذا الحق ، وبالرغم من ذلك فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في خط السلطة أو سلسلة التدرج لا تتغير ، حيث أن الرئيس يبدأ في الحال بتفويض الأعباء وما يستلزمها من سلطة الى المرؤوس ، وعلى ذلك فالمسئولية التعاونية مفروضة في كل هذه العلاقات والاتصالات .

وعموماً يمكن أن يقال ان أهمية تفويض السلطة مستمدة من أهمية القيادة ، حتى أن الاختبار أو المقياس الحقيقي لحسن القيادة هو طريقة تفويضها للسلطة ، كما أن طريقة التفويض نفسها تكشف عن مميزات انسانية معينة ، اذ أن دراستنا لطريقة القائد في تفويضه لسلطته تمكننا من معرفة شخصيته ونوعيته ، حيث أنه عموماً يوجد ثلاثة أنواع من القادة يمكن ابضاها فيما يلي :

١ - النوع الأول الذي يدعى القيادة ، وهو الذي يتساهل الى حد كبير جداً في تفويض سلطته ، كما أن هذا الشخص يود او أمكنه أن يفوض مسئوليته أيضاً ، وغالباً ما يتصور أنه يفعل ذلك . والصفة الرئيسية المميزة لمثل هؤلاء الأفراد هي الكراهية الدفينة للمسئولية وأعبائها . ولا شك أن هؤلاء ليسوا قادة حقيقيين ولم يثبتوا أحقيتهم في القيادة ، بل أنهم ربما احتلوا هذه المناصب عن طريق الصدف ، وغالباً بالوراثة عن آبائهم الذين كانوا يشغلون مثل هذه المناصب في أعمالهم ومشروعاتهم .

٢ - والنوع الثانى سهل على نفسه أيضا أن يفوض السلطة كما أنه يسرع فى التفويض عندما يشعر بضرورة ذلك ، ولكنه يظل حريصا على عدم تفويضه لشيء واحد هو سلطته الشخصية والمسئولية التى تتعلق بها ولا شك أن هذا الشعور بالمسئولية هو الذى يجعله مستعدا لتفويض أى عبء من الأعباء عندما تبدأ أعباؤه فى الزيادة عن طاقته . وهؤلاء الأشخاص هم المديرون الحقيقيون . والحقيقة أن المدير النابه هو الذى يعرف ويؤمن بأنه لا بد أن يطبق مبادئ التنظيم وأصوله العلمية لكي يحقق الهدف المنشود عن طريق الكفاية الجماعية Collective Efficiency

٣ - أما النوع الثالث فيختلف كثيرا عن النوعين السابقين، ويمثل غالبا العقبة الكأداء أمام نهضة التقدم ونمو التنظيم واتساعه . ومثل هؤلاء الأشخاص لا يقبلون مطلقا أن يفوضوا بعضا من أعبائهم الى رؤوسيتهم طالما أن العبء فى حدود طاقتهم الشخصية . وقد تضطربهم حالات الاجهاد والتعب التى تعترضهم الى أن يفوضوا بعض الأعباء ، ولكنهم دائما يحاولون أن يحتفظوا بقدر الامكان بالسلطة التى تعتبر أساسا ضروريا للقيام بهذه الأعباء على الوجه الأكمل أى أنهم يركزون السلطة فى أيديهم ولا يفوضون أى قدر منها مهما كان ذلك ضروريا لانجاز الأعباء التى اضطروا الى تفويضها واسنادها الى رؤوسيتهم . وهؤلاء الأفراد يودون لو أنهم خدموا بواسطة أجهزة أوتوماتيكية Automations بدلا من أولئك الرؤوسيين ، كما أن أصعب شيء فى الوجود بالنسبة للمتطرفين من هذا النوع من القادة أن يفوضوا أى سلطة حقيقية لأى شخص آخر . ولا شك أن مثل هؤلاء القادة يفشلون كمديرين لعدم قدرتهم (أو لعدم رغبتهم) على استخدام طاقات الآخرين ومقدرتهم . ومن المؤسف حقا أن نرى أشخاصا مثل هؤلاء الذين قد يكونون أكفاء فى أشياء يستطيعون القيام بها شخصيا ثم يفشلون فى النجاة تحت ثقل

الأعباء المتراكمة لأنهم لا يعرفون ولا يتعلمون كيف يفوضون الأعباء وما تستلزمه من سلطات ، وفى مثل هذه الظروف نجد أن النمو والتقدم والتوسع الذى ينتج عن التفويض تحول دونه طبيعة القيادة وصفاتها .

وعلى العموم فإن كل قيادة لا بد لها من أن تفوض بعضا من أعبائها وما تستلزمه من سلطة الى المرؤوسين حتى يمكن تقسيم العمل ونمو التنظيم وتقدمه وتنفيذ الأعمال على خير وجه ، وبذلك تتحقق الأهداف المشتركة المرجوة من قيام التنظيم . ولا شك أن هذا المبدأ أساسى جدا وبدونه لا يستطيع التنظيم أن يؤدي وظائفه كما يجب أن تكون .

والسؤال الذى يدور بخلدنا الآن هو : اذا كان هؤلاء المديرون - من النوع الثالث - أكفا ، فكيف يمكننا أن نجعلهم يفوضون لمرؤوسيهـ ما يكثيهم من الساطات لانجاز الأعمال ؟ لا يمكن الوصول الى هذه النتيجة الا بتوافر الظروف التالية :

١ - أن يفهم المدير جيدا أن تفويض السلطة للمرؤوسين بقدر مسئولياتهم عدل ضرورى لمصلحته ومصلحة المنشأة التى هو حريص عليها ، فمن حيث مصلحته نجد أن ذلك يبقـ عليه وعلى صحته وأعصابه ، طالما أن الانسان يمكن أن يموت ولكن العمل لا ينتهى ولا يتوقف . ومن حيث مصلحة المنشأة فإن هذا يمكن من استغلال طاقات المجموعة بدلا من الاعتماد على طاقة فرد ، فضلا عن أن هذا يسهل ويسرع فى انجاز الأعمال .

٢ - أن تقوم الثقة بين المدير ومرؤوسيه ، وذلك متوقف على حسن اختيارهم وموافقته على تعيينهم ، وتدريبهم ، ورضائهم الذى يعتمد على حسن مكافاتهم وحسن معاملتهم ، ومن هنا نجد أن تفويض السلطة أمر يتصل بنواحي وتصرفات أخرى ضرورية لحسن سير العمل فى المنشأة .

### ثالثا - تحديد الاختصاصات الوظيفية Functional Principle

ويقصد بذلك التفرقة الوظيفية Functional Differentiation بين أنواع الواجبات والاعباء المختلفة . ويتميز هذا المبدأ بوضوح عن مبدأ التدرج في السلطة . فمثلا في الجيش نجد أن الاختلاف بين الرائد والقيب هو اختلاف في مستوى السلطة ودرجتها ، ولكن الاختلاف بين الملازم الأول في المشاة والملازم الأول في المدرعات هو اختلاف في الوظيفة أو الاختصاص الوظيفي . حيث أنه اختلاف في طبيعة الواجب الذي يقوم به كل منهما . ولا شك أن الوظائف تتعدد في أنواعها حسب الإجراءات الضرورية لتحقيق الهدف المنشود . وهذه ظاهرة من الظواهر الملحوظة في الحياة الصناعية الحديثة ، حيث أن طريقة الإنتاج الكبير Mass Production قد أدت إلى تقسيم كبير دقيق في العمل Division of Labor حتى أصبحت كل عملية تقريبا وظيفية منفصلة .

وبلاحظ عموما أنه في كل منظمة أو مشروع يجب أن يكون هناك اختصاص لتحديد هدف هذا المشروع أو تلك المنظمة ، واختصاص آخر للوصول إلى تحقيق هذا الهدف ، واختصاص ثالث لإصدار القرارات التفسيرية التي تتمشى مع قواعد التصرف والإجراءات التي سبق تحديدها . وهذه الاختصاصات يمكن أن يطلق عليها - على الترتيب - اختصاص التحديد Determinative واختصاص التطبيق Applicative واختصاص التفسير Interpretative وتقابل هذه الاختصاصات في الدولة اختصاص السلطة التشريعية Legislation واختصاص السلطة التنفيذية Executives واختصاص السلطة القضائية Judicial على الترتيب . وتتمرض كل من هذه الاختصاصات الرئيسية وجود كل من مبدأ التنسيق ومبدأ تدرج السلطة في التنظيم . ولا شك أن هذه الاختصاصات عامة Universal functions حيث أنه لا يوجد أي واجب أو وظيفة من أي نوع لا تتضمن واحدا من ثلاثة : تحديد ما يجب



عمله • • والقيام بهذا العمل ، واتخاذ القرارات بخصوص ما يظهر من استفسارات أو مشاكل أو أسئلة أثناء العمل بحيث تكون هذه القرارات في نطاق ما سبق أن حدد من قواعد ، وقد يحدث أن الثلاثة اختصاصات بأجمعها تكون مشثلة في نفس الواجب أو العمل •

ولاشك في أن تحديد الواجبات وتعريفها بوضوح ضرورة لازمة لتحسين الأعمال في المشروع • وتحقيق أهدافه المنشودة ، ويتناول تعريف كل واجب توضيح علاقته بالواجبات والاختصاصات الأخرى • والحكمة في تعريف الواجبات وتحديد علاقاتها ببعضها واضحة : حيث إن القصور في ذلك يتيح لكل فرد في التنظيم أن يحاول عمل تفسيرات خاصة به وعلى الوجه الذي يراه وذلك بسبب لواجباته • وطبعي جدا أنه إذا قام كل فرد في التنظيم بتفسير خاص لواجباته وأسس علاقتها بغيرها من الواجبات فإنه لا بد أن يحدث تعارض بين التفسيرات وتصادم بين الأفراد عند اتصالهم ببعض بخصوص العلاقة القائمة بين واجباتهم • والنتيجة الحتمية لهذا التعارض وعدم التنسيق هي نقص الكفاية الإنتاجية للمشروع والقصور في تحقيق أهدافه • ولاشك في أن القيادة التي تهمل في تحديد واجبات مرؤوسيه وتعريفها غالباً ما تكون غير منظمة أو منسقة في القيام بأعباء واجباتها • كما أنه إذا كانت هناك رغبة حقيقية في إيجاد التنسيق فيجب أن يكون هناك تحديد ظاهر أو تعريف واضح للواجبات ، ولا بد أن يبدأ ذلك عند قمة الجهاز التنظيمي ثم يطبق المبدأ على جميع المستويات الأخرى للإدارة •

ويلاحظ أنه وإن كان كل من المنطق والتجربة يؤكد بأن تحديد الواجبات وتعريفها ضرورة لازمة لخلق التعاون الجماعي الحقيقي في التنظيم • إلا أن مثل هذا التعاون يعتبر تعاوناً بالمعنى السلبي وذلك لعدم وجود تعارض بين الواجبات أو تصادم بين الأفراد • ولكن حرصاً على مصلحة العمل فيجب أن يأخذ هذا التعاون دوراً إيجابياً فعالاً ، ولن يتحقق هذا إلا عن طريق فهم كل فرد لاختصاصات وظيفته فهما واضحا

جليا يتفق مع فهم قيادته لتلك الاختصاصات • والحكمة في ذلك واضحة حيث أن الطاعة الايجابية Active Obedience تفرض ذاتها وجود انهم لما يراد تنفيذه • فالموظف الذي يسند اليه القيام بأى واجب أو أية وظيفة يحتسب أن يؤدي واجباته بطريقة سليمة اذا تحدد فهمه في طريقة أداء الوظيفة الضيقة دون فهم للعلاقة بينها وبين غيرها من الوظائف في المشروع • أما اذا فهم الموظف وظيفته وواجباته ، وفهم علاقاتها بالوظائف الأخرى المتصلة • وعلاقة كل ذلك بالهدف الأساسي ، فإن شعوره الشخصي سوف يتعلق بهذا الهدف • ويساعد ذلك في تحويل اشتراكه ومساهمته في تحقيق هذا الهدف من اشتراك ومساهمة سلبية الى اشتراك ومساهمة ايجابية • ولا شك أنه إذا سار كل أفراد التنظيم على هذا المنهج فإن الحتمية على التوحيد الروحي أو المعنوي بين أفراد المجموعة وذلك هو مصدر النشاط التعاوني المنتج •

ويقوم المنظم بوضع وتحديد العلاقة والارتباط الرسمي Formal Correlation بين الوظائف المختلفة في المشروع • ووظيفة المنظم أن يقوم بتحديد الارتباط المادي المجرد بين الواجبات أما الارتباط المعنوي الروحي Correlation of Spirit فيقع على عاتق القائد حيث يقوم بايجاد رابطة بين الأفراد الذين يقومون بأداء هذه الوظائف وتلك الواجبات •

رابعا - تحديد الخدمات الاستشارية Staff Service ويقصد بالخدمة الاستشارية في التنظيم تقديم النصيحة Advice أو الشورى Counsil وفي ذلك اختلاف كبير بينها وبين السلطة التنفيذية التي تقوم بإصدار الأوامر الخاصة بالتنفيذ • وتقدم الخدمة الاستشارية الى السلطة التنفيذية التي تقوم بإصدار الأوامر في شكل معلومات وبيانات Information يجب معرفتها قبل إصدار القرارات أو الأوامر • كما أن الجية الاستشارية تقدم للسلطة التنفيذية النصيحة والمشورة اللازمة بناء على تلك المعلومات والبيانات التي قامت بتجميعها وتقديمها • وإذا كانت السلطة تحتاج

الى مثل هذه المعلومات والنصائح قبل اصدار القرارات ، فان الرؤوسين الذين يوكل اليهم تنفيذ مثل هذه القرارات لاشك يحتاجون أيضا الى معلومات ونصائح ضرورية لتنفيذ الواقعى المنتج . وعلى ذلك نجد أن الجهة الاستشارية تقوم أيضا بخدمة هؤلاء الرؤوسين ومساعدتهم فى تنفيذ تلك الأوامر . ولا شك أن ذلك ضرورى لتحقيق التانسق بين الجهود المختلفة لأفراد التنظيم .

ويمكن أن نوضح الخطوات التى تمر بها عملية تقديم الخدمة الاستشارية فى المشاة بما هو موجود فى شكل رقم (٢) حيث يوضح لنا هذا الرسم الخطوات التالية :

١ - عندما يواجه المدير مشكلة معينة تحتاج الى رأى ومهارة فنية ، فانه يحيلها الى الوحدة الاستشارية المختصة لدراستها وتقديم تقرير عن طريقة حلها .

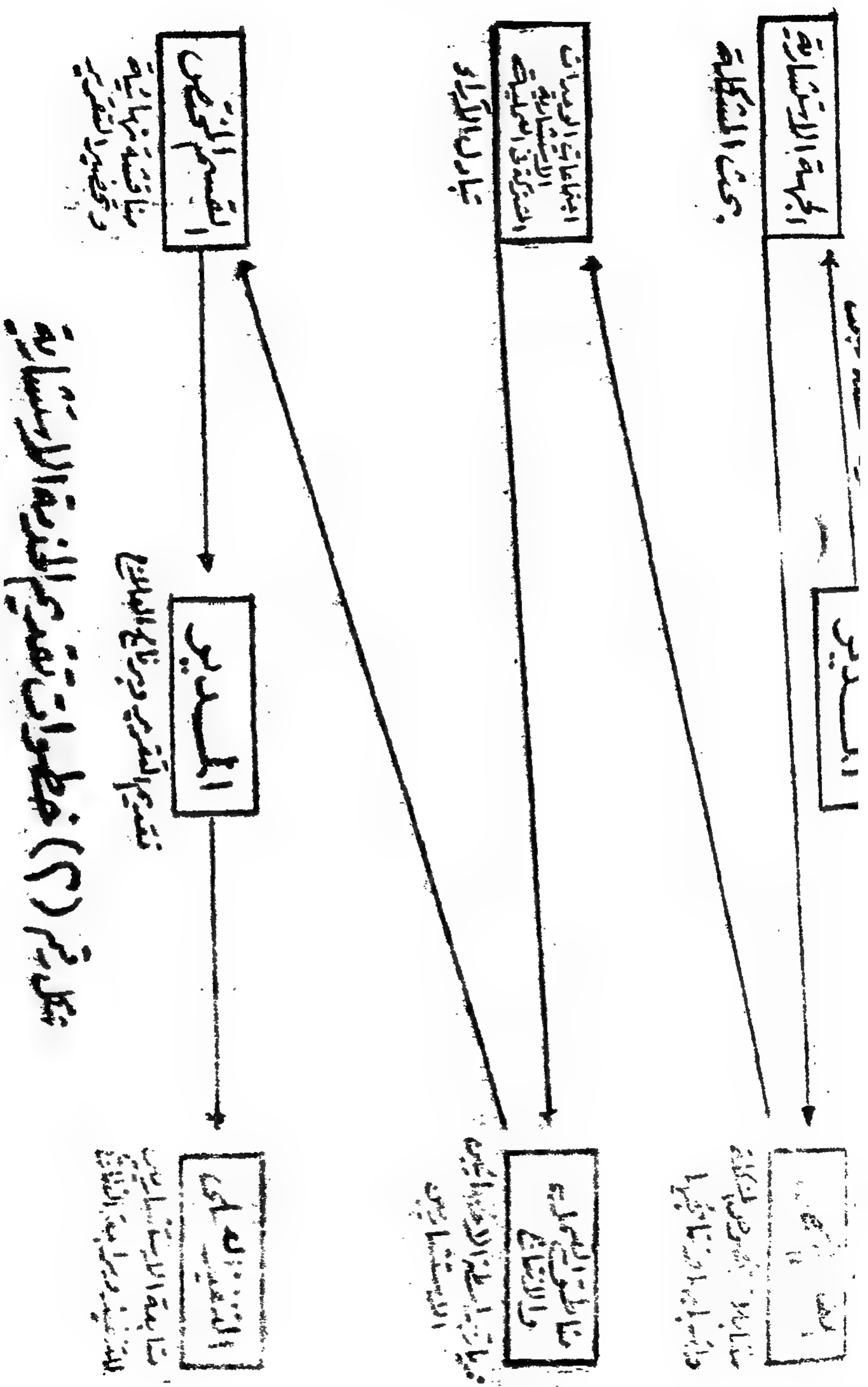
٢ - تبدأ الجهة الاستشارية المختصة فى دراسة وفحص المشكلة من جميع نواحيها وظروف حدوثها ، بأن تستفسر وتبحث مع المسئولين فى القسم الذى حدثت به المشكلة فتصل الى اجابة أو اجابات عن الأسئلة التالية :

(أ) لماذا حدثت المشكلة ؟

(ب) كيف حدثت المشكلة ؟

(ج) من المسئول من الأفراد عن حدوث هذه المشكلة ؟

٣ - غالبا ما يحتاج الأمر الى اجتماع أو اجتماعات فى الوحدة الاستشارية بين الأشخاص المكلفين بدراسة وبحث المشكلة وذلك لتبادل الآراء بالنسبة لهذه البيانات والدراسة ومدى كفايتها للوصول الى حل للمشكلة . وتحديد البيانات الأخرى الواجب الحصول عليها أو النقاط الأخرى الواجب بحثها واستيفائها .





٤ - غالبا ايضا ما يحتاج الأمر الى زيارة أو زيارات لمناطق العمل والانتاج (المصانع مثلا) المتأثرة بالنسبة وملاحظاتهما ، حتى يمكن الدخول في الصورة من الناحية البسيطة - بالإضافة الى الاستفسارات من موظفي القسم المختص به ومعرفة المبحان مدى تنفيذ ما سوف يقترح بالنسبة لهذه المشكلة .

٥ - قد يحتاج الأمر الى إعادة الاجتماع بموظفي القسم المختص الذي حدثت به المشكلة للحصول على بيانات أخرى . هذا بالإضافة الى أفضلية مناقشة الحلول المقترحة للمشكلة مع المسؤولين في هذا القسم الذين سوف تسند إليهم مهمة التنفيذ ، وذلك قبل اقرار هذه الحلول رسميا من المدير . ولا شك أن المسؤولين الاستشاريين يحاولون أثناء هذه الاجتماعات الأخيرة مع موظفي القسم المختص أن يهدوا لأرائهم المقترحة ، وأن يقنعوا هؤلاء الموظفين بأهميتها وفائدتها ، وأن يكونوا معهم علاقات إنسانية يكون لها أثر كبير في نجاح الحلول المقترحة أثناء التنفيذ العملي .

٦ - إعداد التقرير الخاص بالمشكلة وظروفها وملاحظاتنا والحلول المقترحة لحلها مع ملاحظة الوضوح والاختصار بقدر الامكان ، هذا بالإضافة الى إعداد التقرير بطريقة جذابة وعرض المعلومات بطريقة منطقية متسلسلة ، حتى لا يضيع وقت المدير في قراءته وحتى يضمن فهمه والمأمه بجميع نواحيه . ثم يقدم التقرير الى المدير ويرد على أسئلته واستفساراته .

٧ - اذا اقتنع المدير بالحلول التي توصل اليها المسؤولون الاستشاريون فانه يقرها بأمر اداري فتصبح واجبة التنفيذ .

٨ - يقتضى الأمر متابعة المسؤولين الاستشاريين لمراحل التنفيذ العملي للحلول التي أقرها المدير ، حيث قد يحتاج الأمر الى توضيح أو ارشاد أثناء التطبيق مساعدة المسؤولين المنفذين . هذا بالإضافة الى ضرورة مراجعة الوحدة الاستشارية لنتائج التنفيذ حتى يتسنى الى حسن التنفيذ طبقا للحلول الموضوعه .

وإذا أردنا أن نفرق بين السلطة التنفيذية Line Authority  
والسلطة الاستشارية Staff Authority نجد أن الأولى وظيفتها إصدار  
الأوامر في حين أن الثانية وظيفتها مجرد الاقتراح أو الإرشاد أو المشورة .  
وعلى ذلك فيمكن أن تقترح الجهة الاستشارية أى خطة على السلطة  
التنفيذية ويمكن أن تصح بالأخذ بها ، ولكن القرار الأخير والكلية النهائية  
للسلطة التنفيذية أن تأخذ بهذه النصيحة وتتبع هذه الخطة أو أن ترفض  
كل ذلك . ويمكن أن يتساءل البعض لماذا يحتاج قائد صاحب السلطة  
التنفيذية في التنظيم إلى المساعدة والخدمات التي يقدمها أولئك المستشارون؟  
وإذا كان هذا القائد ذا كفاءة عالية ، ألا يستطيع أن يقوم بالعمل وحده وأن  
يقدم لنفسه المشورة والنصح اللازم ؟ والحقيقة أن الإجابة عن مثل هذا  
السؤال بسيطة ، حيث أن كل منظمة كبيرة نجد أن المعلومات والبيانات التي  
يحتاج إليها القائد ( صاحب السلطة التنفيذية ) ويعتمد عليها في إصدار  
قراراته تتطلب أكثر من مجرد استشارات فردية ، إذ أنها تتطلب هيئة  
استشارية منظمة . والسبب في ذلك أن قدرة كل شخص محدودة مهما بلغ  
مقدارها وخاصة في النواحي الفنية ، وعلى ذلك فليجأ المدير في المشروع  
كثيراً إلى مستشاريه للنصح والمشورة . هذا بالإضافة إلى أن جمع  
المعلومات والبيانات في المنظمات الكبيرة يحتاج إلى مجهود شاق إن لم  
يتعذر على المدير القيام به فلا شك أنه مضيعة لوقته أن يقوم بجمع هذه  
البيانات وترتيبها وتنسيقها . ولذلك فإن الهيئة الاستشارية هي التي تتولى  
عنه هذه المهمة بما لديها من مقدرة ووقت للقيام بها .

ويلاحظ أنه عند تقديم النصح والمشورة إلى السلطة التنفيذية نجد  
أن الجهة الاستشارية تراوُل سلطة خاصة بها لا تقل في حقيقتها بأي حال عن  
السلطة التي تراوُلها الجهة التنفيذية وإن كانت لا تضمن حق إصدار

**الأوامر** Right of Command فالسلطة التنفيذية تمثل سلطة الفرد  
Authority of man أما السلطة الاستشارية فتمثل سلطة الفكرة  
Authority of ideas ولا شك أن المقياس الوحيد للقيمة الحقيقية لأي  
موظف استشاري هو قدرته على تقديم أفكار وخطط واقتراحات وآراء  
ذات قيمة للسلطة التنفيذية ، وكفايته في توصيل هذه الأفكار والخطط  
وتوضيحها الى جميع أفراد التنظيم المختصين . وعن طريق هذه السلطة  
المستمدة من الأفكار والآراء الحكيمة العملية نجد أن الموظف الاستشاري  
Staff Official أحيانا ما يرتقى فيشغل وظيفة تنفيذية هامة في المشروع  
إذا توافر لديه الاستعداد الكافي للقيام بأعباء القيادة ، ونجد أيضا أن ارتقاء  
القائد صاحب السلطة التنفيذية يعتمد كثيرا على قدرته في اخراج أفكار  
جديدة وخطط عملية بجانب قدرته على القيادة .

ويلاحظ عموما أن هناك ضرورتين أساسيتين لكي تؤدي  
الخدمة الاستشارية الغرض المطلوب من تقديمها ولكي تزداد كفايتها ، وهما  
التنسيق وتوصيل المعلومات والقرارات ونشرها والعمل على سريانها خلال  
فروع التنظيم المختصة . فمثلا نجد أنه لا بد من توافر التنسيق بين الخدمات  
الاستشارية المختلفة حيث أن السلطة التنفيذية تتطلب من الجهة الاستشارية  
صورة كاملة مرتبطة عن المشكلة أو المشاكل التي تواجهها حتى تساعد في  
الوصول الى قرار حكيم عند حلها . وطبيعي جدا أن الارتباك والتعارض في  
المشورة هو النتيجة العملية الحتمية لعدم التنسيق في أوجه النشاط  
الاستشاري ولا شك أن كلمة التنسيق تصف الطريقة الضرورية للإجراءات  
الاستشارية السليمة ، أما توصيل المعلومات Infiltration of Know ledge  
فهو الغرض الأخير والهدف النهائي لجميع أوجه النشاط الاستشارية .  
وانما الحاجة الاستشارية لا تنبع القائد الأعلى في التنظيم فحسب . وانما

تقدم أيضا لغيره من الرؤساء والمشرفين والموظفين والمنفذين . فاذا كان القائد الأعلى في التنظيم يحتاج الى الخدمة والمعونة الاستشارية أولا لكي ترشده في اتخاذ قراراته ، فان المرؤوسين حتى نهاية خط السلطة (أوسلسلة التدرج ) يحتاجون أيضا اليها لكي تساعدتهم في تنفيذ جميع الأوامر والخطط تنفيذا حكيما سليما . وحتى في التنظيمات العسكرية - حيثما تتطلب طبيعة الهدف قدرا كبيرا من الصرامة والشدة في النظام Rigidity of Discipline وبالتالي تتطلب اهتماما أكبر بوظيفة اصدار الأوامر Function of Command نجد أن الخبرة العملية قد أثبتت أن الاعتماد الكلي على الصلات التي تنشأ من اصدار الاوامر لا يؤكد سلامة الاجراءات . وعلى ذلك فلكي نضمن الوحدة الكاملة للجهاز التنظيمي سواء من حيث الشكل أو الشعور المشترك ، فيجب أن يكون هناك تنسيق أفقى Horizontal Coordination مبني على الاتصالات التي تقدم الى أفراد التنظيم خدمة حقيقية هي المداومات اللازمة لتنفيذ الخطط والتفسيات اللازمة لنهم القرارات والأوامر . ولا شك أن كل قائد في أي تنظيم يعرف هذه الحقيقة . فكم من مرة نجد القائد في التنظيم يترك مهمة اصدار الأوامر جانبا ويقوم بدور المستشار لمرؤوسيه . والحقيقة أن مثل هذا النوع من القيادة يسهل الاجراءات على المرؤوسين ويزيد من فهمهم للهدف الذي يرجى تحقيقه ويرشدهم الى أحسن السبل لتحقيق هذا الهدف بما ينتج عنه مصلحة الأفراد أنفسهم ( والمرؤوسين ) ومصلحة المشروع ، وعلى العموم فان مثل هذا الارشاد الذي يصدر مباشرة من القائد أو الرئيس يعتمد الى حد كبير على الاشراف أو القيادة المباشرة Face-to-face Leadership وحيث انه من الصعبية بمكان بل من الاستحالة أن تقدم هذه الارشادات وأن تتحقق هذه الاتصالات في جميع أنحاء التنظيمات الكبيرة ؛ فمن الضروري أن توجد هيئة تتولى تنفيذ الخطوات والبيانات اللازمة وتبذل سريانيا خلال



الأرجاء المختلفة للجهاز التنظيمي ، وكذلك لتقديم النصح والمشورة الى من يطلبها أو يحتاج اليها •

ويجب أن نلاحظ أن القائد ليس الشخص الوحيد في التنظيم الذي لديه أشياء مهمة يريد أن يقولها أو يوصلها الى مرؤوسيه سواء بالطريق المباشر أو عن طريق الهيئة الاستشارية المنظمة • فمثلا نجد أن هؤلاء المرؤوسين ربما يكون لديهم أيضا ما هو مهم وما يجب أن يعرفه قائدهم لكي تزداد كفايته في القيادة • على ذلك فهم يحتاجون الى توصيل ذلك اليه بل ومن الضروري أن يعرفه • هذا بالإضافة الى أن هؤلاء المرؤوسين أيضا لديهم أمور هامة يحتاجون الى نقلها الى زملائهم والى نشرها فيما بينهم ، ولا شك أن هذه الحاجة الى تبادل المعلومات ونشر المعرفة موجودة في جميع منظمات التنظيم وفي مختلف أرجائه واتجاهاته ، سواء بين الرؤساء بعضهم وبعض ، أو بين الرؤساء والمرؤوسين ، أو بين المرؤوسين بعضهم وبعض • ويمكن أن يقال أنه لا يمكن بحال من الأحوال أن تتحقق الوحدة الروحية الحقيقية في المشروع إلا عن طريق سريان المعلومات والتفاعم في الجهاز التنظيمي رأسيا من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى ، وأفقيا من اليمين الى اليسار وبالعكس • والحقيقة أنه من المفيد جدا للتنظيم أن كل فرد فيه يجب أن يكون له حق التعبير عما يجول بخاطره وإبداء رأيه وسماع صوته ، كما يجب أن يستمع اليه • والحكمة في ذلك أنه عن طريق مزاولة كل فرد في التنظيم لهذا الحق المخول له ، وعن طريق حث كل فرد على مزاولة هذا الحق واستخدامه ، وإيجاد وسيلة منظمة لبدء هذه الآراء والاستماع اليها وبحثها ، تتحقق القيادة الحقيقية الرشيدة التي لا تخفي عليها خافية في المشروع والتي لا تفرض نفسها على أفراد المجموعة بل تستمد منهم قوتها ، والتي لا تزاول القوة الترددية لشخصها فحسب وإنما تزاول أيضا القوة الجناعية لأفراد التنظيم والتي لا تصدر قراراتها أو أوامرها هباء وإنما تصدرها بناء على معلومات وبيانات مستمدة من صميم العمل في التنظيم ومن رغبات المرؤوسين الذين سيوكل اليهم أمر تنفيذها •

ولاشك في أن الهيئات الاستشارية المنظمة قد أصبحت جزءا هاما من التنظيمات الحديثة وخاصة في المشروعات التجارية والصناعية المتقدمة . كما أصبحت الخدمات الاستشارية التي تقدمها مثل هذه الهيئات تمثل جانبا كبيرا من أوجه النشاط في مثل هذه المشروعات بل إن تحقيق أهداف هذه المشروعات أصبح يعتمد اعتمادا كبيرا عن هذه الخدمات وبدونها ربما تعجز عن تحقيق هذه الأهداف .

وتشكل ( ٣ ) عبارة عن جدول تجميعي مختصر للأصول العلمية للتنظيم يبين الأساس الذي يقوم عليه المبدأ التنظيمي ، وطريقة تطبيقه ، والآخر أو النتيجة التي تتحقق من هذا التطبيق . ولنا عودة لهذا الموضوع من الناحية التطبيقية عند شرحنا للتنظيم من الناحية الإدارية .

## شكل ( ٣ ) الأصول العلمية للتنظيم

الأصول أو المبادئ	الأساس	التطبيق	الآثار أو النتائج
أولاً : التنسيقي	السلطة	التفهم التام للهدف الأساسي المشترك للأفراد المجموعة .	الروح الجماعية لتحقيق الهدف المشترك
ثانياً : التدرج في السلطة	القيادة	تقوية بعض بعض السلطة إلى المروءة وسين وخلق مسئوليات جديدة لهم بقدر هذه السلطة الممنوحة	القدرة على التنفيذ وتحديد المسئولين عدم التعارض أو الالتباس في السلطات
ثالثاً : تحديد الاختصاصات الوظيفية	تعيين الأهداف وتعيين الواجبات	فهم الاختصاصات وعلاقتها ببعضها .	تنسيق التفسيات الخاصة بالواجبات وحسن سير إجراءات العمل وارتفاع مستوى الكفاءة بين الأفراد .
رابعاً : تحديد الخدمات الاستشارية	تجميع المعلومات والبيانات اللازمة لإصدار الأوامر والقرارات وعمل الخطط	تقديم النصيح والمشورة في حل المشاكل ورسم السياسات	وصول المعلومات والتفسيرات إلى المنفذين وانتشار المعرفة والفهم بين أرجاء التنظيم من رؤساء ومعاونين .

## الفصل الثاني الأشكال القانونية للتنظيم

تكون دراسة التنظيم الخاص بالمشروعات التجارية والصناعية من ناحيتين : الناحية القانونية Legal والناحية الادارية Administrative ولئن كانت العناية في هذا الكتاب تركز حول التنظيم من الناحية الادارية الا أنه من الواجب أن ندرس الى أي مدى تتأثر ادارة المشروع بالأشكال القانونية للتنظيم .

وبلاحظ أن الشكل القانوني للمشروع له أثر كبير على كثير من النواحي الادارية والتطبيقية فيه أهمها مايلي :

- ١ - اجراءات انشاء المشروع وتكوينه ، حيث تسهل في المشروع الفردي وتصعب في شركات الأشخاص وتمتد في شركات الأموال .
- ٢ - الهيكل التنظيمي للمشروع ، حيث يختلف في ذلك المشروع الفردي عن الشركات ، وتختلف شركات الأشخاص عن شركات الأموال وخاصة من حيث تشكيل الادارة العليا التي قد تتكون من صاحب المشروع ( الفردي ) الذي يملك جميع السلطات ، أو من مجلس شركاء (في شركات الأشخاص) يسير على أسس معينة يضعها الشركاء ، أو من مجلس مديرين (في الشركات ذات المسؤولية المحدودة) أو مجلس ادارة في الشركات المساهمة يسير طبقا لشروط خاصة في قانون الشركات هذا فضلا عن أن طريقة تقسيم وتجميع أوجه النشاط في الجهاز التنظيمي تختلف أيضا ، ونظرا لاختلاف الحجم . وطرق الرقابة والاشراف والقوة العاملة والهيئة الادارية الموجودة وكمياتها .

- ٣ - تمويل المشروع ، سواء من حيث الحصول على رأس المال ، أو من حيث الاقتراض الشخصي أو من البيوت المالية أو بإصدار السندات .



هذا فضلا عن الناحية الخاصة بتكوين الاحتياطات وتوزيع الأرباح وخاصة بالنسبة للشركات المساهمة . فالمسئولية المالية لأصحاب المشروع مثلا قد تكون غير محدودة (كما في المشروع الفردي وشركات الأشخاص بالنسبة للمستضامين ) فلا تجتذب المستثمرين الحريصين على أموالهم . كما أن المسئولية غير المحدودة من ناحية أخرى قد تكون حافزا للاقراض زيادة على ما يسمح به من اقراض : نظرا لضمان المستلزمات الشخصية - بجوار أموال المشروع - للتمدد . هذا بالإضافة الى أن حجم المشروع الذي يتأثر الى حد كبير بالشكل القانوني له أثر كبير في الناحية التمويلية ، وخاصة من حيث جاذبية الاستثمار والاقراض .

٤ - تكوين الكفايات الادارية ، حيث ان حجم المشروع وطبيعته وكيفية ادارته وتبعيته ومركزه الأدبي له أثر كبير على اجتذاب الأكفاء من العاملين والمديرين . هذا فضلا عن أن القدرة المالية لها أثر كبير أيضا في ذلك . ولا شك أن الشكل القانوني يؤثر في جميع هذه النواحي . فمثلا كثير من الأفراد يفضلون العمل في الشركات المساهمة ( أو شركات الأموال ) على الاشتغال بالمشروعات الفردية أو شركات الأشخاص لأن ذلك قد يكون أكثر ضمانا لهم ، كما يمكنهم أن يتعدوا عن التحكم الشخصي لصاحب (أو أصحاب) العمل ، فضلا عن المركز الأدبي .

٥ - الحرية في التصرف وسرعة البت في الأمور واصدار القرارات ، حيث قد يبطل المشروع الفردي غيره من المشروعات في ذلك .

٦ - طرق الرقابة والاشراف ، سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة ، ومدى استمرار الرقابة وشمولها لجميع نواحي النشاط في المشروع . حيث يتوقف ذلك على مدى توافر المشرفين الأكفاء ، واستمرارهم في العمل ، ومدى توافر الدافع الى ذلك ، والقدرة على استخدام الطرق الرقابية العلمية ، وحجم العمل . الخ . كل هذه العوامل لا شك تتأثر بالشكل القانوني . ويظهر الفرق ملحوظا بين المشروعات الفردية وشركات الأشخاص وشركات الأموال .

ولا شك في أن تحديد المسؤولية القانونية والمعاملات قد أصبح من الأهمية بمكان حتى أصبح نجاح المشروع يتوقف على وضع قواعد واضحة لتحديد هذه المسؤولية بالنسبة لكل شخص متصل بالمشروع ، سواء أكان هذا الشخص مديرا أو مساهما أو موظفا أو عميلا من عملاء هذا المشروع . ولذلك فقد عمد القانون التجاري الى تحديد المسؤوليات المختلفة وبيان حقوق وواجبات جميع الأشخاص المشتغلين أو المتصلين بالأعمال التجارية والصناعية ، حتى يعمل على حماية السوق ونشر الثقة بين أربائها . فمثلا نجد أن مدير المشروع . يجب أن يكون مسئولا عن عمله وخاصة بالنسبة للتصرف في أموال المشروع كما أن الشريك أو المساهم يجب أن تعطى له كافة الضمانات الممكنة منعا لضياع أمواله ، والا انهارت الثقة في انشاء المشروعات واستثمار الأموال فيها . وكذلك نجد أن كل عامل في المشروع يجب أن يكون مسئولا عن عمله مع بيان حدود هذا العمل . كما أن لكل عامل حقوقا لدى المشروع يجب توضيحها بكل جلاء . كن هذه الحقوق والواجبات تتوقف في تحديدها الى حد كبير على الشكل القانوني التنظيم وبمقتضى القانون في جمهورية مصر العربية يتخذ المشروع أحد الأشكال القانونية التالية :

- ١ - الملكية الفردية .
- ٢ - شركة التضامن .
- ٣ - شركة التوصية البسيطة .
- ٤ - شركة التوصية بالأسهم .
- ٥ - الشركة المساهمة .
- ٦ - الشركة ذات المسؤولية المحدودة .
- ٧ - شركة المحاصة .

وفيما يلي نعطى فكرة سريعة عن هذه الأشكال القانونية ومزايا كل منها وعيوبه :

## الملكية الفردية :

يمثل هذا النوع من المشروعات أبسط الأشكال القانونية حيث يصعب التفرقة بين المشروع Enterprise وصاحبه proprietor كفرد . فصاحب المشروع غالبا مديره وهو الذى يموله ويرسم سياسته ويتحمل مسؤولياته ، وتكون أملاكه الخاصة ضامنة لتعهداته التجارية . ولاشك أن شخصية صاحب المشروع فى هذه الحالة هى أساس المشروع ، فعليها تقوم ثقة الجمهور فى المشروع أو تنعدم . وبناء عليها تحدد كمية القروض التى يمكن أن تعطىها البنوك للمشروع أو مدى الائتمان الذى يسمح به الموردون للمشروع . كما أن لهذه الشخصية أثرا كبيرا فى تنظيم المشروع واستخدام أصوله وتسهلاته ، وكذلك فى ارضاء العملاء . وعموما يمكن أن يقال أن المشروعات الفردية عادة صغيرة محدودة الامكانيات وينحصر نشاطها فى الجهة أو المدينة الموجودة بها وقلما يتعدى نشاطها حدود القطر الى دول أجنبية . والسبب فى ذلك أن امكانيات صاحب المشروع المالية والادارية عامة محدودة ، فى حين أن المشروعات الكبيرة تحتاج عادة الى رؤوس أموال كبيرة وتحتاج ادارتها الى هيئة ادارية بدلا من مدير واحد .

ويتميز هذا النوع من المشروعات بحرية صاحبه التامة فى ادارته والتصرف فى أمواله وانجاز الأعمال بسرعة بما يمكنه - اذا توافرت لديه الكفاية من حسن الادارة وعدم الاسراف والمحافظة التامة على أموال المشروع بالحكمة فى اختيار أوجه الاستثمار واستمالة العملاء وارضائهم لزيادة عددهم وبالتالي زيادة رقم المبيعات وزيادة الأرباح . ولئن كان كثير من هذه المشروعات يفشل وخاصة فى السنين الأولى من ظهوره فى السوق فإن العيب ليس فى صميم الشكل القانونى وإنما عادة ما يكون فى شخصية صاحب المشروع وكمايته .

وعلى العموم فإن هذا النوع من المشروعات له بعض العيوب أهمها المسؤولية المطلقة التى تقع على صاحب المشروع بحيث أنه اذا فشل المشروع

فربما يكون ذلك سببا في ضياع كل ما يمتلكه صاحبه سواء أكان ذلك مستثمرا في المشروع أو في نواحي خارجية . هذا بالإضافة الى أن ضمان الدائنين محدود بأموال صاحب المشروع ، مما قد يعرض أموالهم للضياع إذا لم تكف أمواله الشخصية سداد مثل هذه الديون .

### شركة التضامن :

يتضامن الشركاء في إدارة هذه الشركة وفي الوفاء بكل ديونها وتعهداتها كما أن كل شريك منهم مسئول شخصيا وبمفرده عن مثل هذه الديون والتعهدات . ويتوقف نجاح مثل هذا النوع من الشركات الى حد كبير على درجة تضامن الشركاء في العمل ومدى اخلاصهم للمشروع . لذلك يجب عند تحرير عقد الشركة مراعاة مصالح الشركاء والعمل على تحقيق كل منها ، حيث أن دافع الاخلاص في مثل هذه المشروعات يكون مصدره غالبا المصلحة المادية التي يمكن أن يحققها كل شريك .

ولاشك في أن اختيار الشركاء له أثر كبير على نجاح المشروع حيث أن شخصية كل فرد منهم لها أهمية خاصة وأثر واضح في نجاح المشروع . فالملاحظ دائما أنه إذا كان الشركاء أهلا للثقة كان ذلك حافزا للناس على التعامل مع الشركة . والعكس صحيح إذا كانت سمعة الشركاء أو بعضهم موضع الشك حيث يؤدي ذلك الى ترك الجمهور لمعاملتهم ، وهنا تتعرض الشركة للفشل .

وعنوما فإن ثقة الجمهور في الشركاء وبالتالي في شركتهم تعتمد على أساسين هما :

١ - حسن السمعة في السوق .

٢ - مقدار الممتلكات الشخصية لكل شريك وقيمتها .



ويقصد بحسن السمعة في السوق أن يكون الشريك مشهوراً بين الناس بحسن السير والسلوك ، ونظافة اليد والوفاء بالعهد وتنفيذ اتفاقاته بدقة وفي مواعييدها وحسن المعاملة ودائتها . كما يجب أن يكون صادقاً أميناً بعيداً عن محاولات الغش أو استغلال عملائه . ويجب أن يعمل دائماً على ارضاء عملائه وارشادهم الى ما فيه صالحهم .

أما ممتلكات الشريك الخاصة فلها أهمية كبيرة في شركات التضامن حيث أن المتعاملين يعتبرونها ضمانهم المادى الذى يمكن الرجوع اليه عند عجز الشركة عن الوفاء بديونهم وتعهداتها قبلهم .

وعسوما فإن هذا النوع من المشروعات له مزاياه وعيوبه كآى نوع من المشروعات . ومن المزايا الخاصة بشركات التضامن مايلى :

١ - المسئولية المطلقة التى تقع على عاتق الشركاء هى أهم دافع لهم الى مضاعفة جهودهم والقيام بواجباتهم بكل اهتمام وعناية .

٢ - ان اتحاد الشركاء مع بعضهم يوجد مجالاً مرنًا للعمل يسهل تحويله بما يتناسب مع ظروف العمل الخاصة وبما يساعد على حسن تنفيذ الخطط بما تستحقه من عناية وما تتطلبه من سرعة .

٣ - تشجع مسئولية الشركاء المطلقة الممولين على مساعدة المشروع بما يحتاجه من أموال حيث أنها تزيد من درجة الثقة به ومن مقدار الائتمان الذى يمكن أن يسمح به اليه .

٤ - سهولة الاجراءات الخاصة بالتكوين .

أما بالنسبة لعيوب هذه الشركات فأهمها مايلى :

١ - ان مجرد شذوذ أحد الشركاء عن الخطة المرسومة التى يضعها زملاؤه فيه خطر كبير على المشروع اذ أن ذلك يقف عقبة فى طريق الآخرين ويحول دون تنفيذ الأعمال بما قد يؤدي فى النهاية الى فشل المشروع .

٢ - ان توسيع الشركة في المستقبل يحتاج غالبا الى رؤوس أموال قد يعجز الشركاء عن امداد المشروع بها ، بما قد يضطرهم الى الاستعانة بآخرين كشركاء مُجرد الحصول على مساعدتهم المالية واستثمار أموالهم في المشروع . وقد يكون هؤلاء الشركاء الجدد على مستوى أقل من الشركاء القدامى من حيث الكفاءة أو السعة أو غير ذلك من الصفات الواجب توافرها في الشركاء ، بما قد يعود على الشركة بالخسارة في النهاية .

٣ - أن كيان هذه الشركات مهدد دائما بوفاة أحد الشركاء أو افلاسه أو جنونه أو انفصاله عن زملائه فيؤدي ذلك الى انحلال الشركة . أما اذا أراد الباقيون الاستمرار في الشركة فعليهم أن يكونوا شركة جديدة مع ملاحظة سداد الفراغ الذي تركه زميلهم المتوفى أو المفلس من حيث الناحية المالية أو من حيث المساهمة في أعمال الشركة وإدارتها .

٤ - ان ممتلكات الشركاء الخاصة تذهب ضحية خطأ أو اسراف أحد الشركاء نظرا لاعتبارها ضامنة لجميع ديون أو تعهدات الشركة . وعلى ذلك فان كان بالشركة بعض الشركاء الأغنياء والبعض الآخر لا يملك مثل ما يملكون ، فقد يحدث أن أحد أفراد هذا الفريق الثاني يكون سببا في ضياع ممتلكات الفريق الأول بسبب اهماله أو اسرافه .

وعموما يمكن أن يقال أن شركات التضامن لا تصلح للشروعات الكبيرة التي تحتاج الى رؤوس أموال ضخمة ، وخصوصا للشروعات التي تستثمر جزءا كبيرا من أموالها في أصول ثابتة من أراض ومبان وآلات ويصلح هذا النوع من الشركات لتجارة التجزئة أو تجارة الجملة أو الورش والمصانع الصغيرة الحجم ، كما تصلح للشركات المهنية مثل شركات المحاسبين والمراجعين والمهندسين والمحامين .

## شركة التوصية البسيطة :

هذا النوع من الشركات يختلف عن شركات التضامن في أنها تجمع بين نوعين من الشركاء ، الأول ضامن متضامن لديون المشروع وتعهدهاته ، والثاني يشترك برأس ماله ويحدد مسؤوليته بقدر ما دفعه من أموال في الشركة ، وليس لأحد من الدائنين أن يرجع على أمواله الخاصة - غير المستثناة كرأس مال في الشركة - للوفاء بتعهدات الشركة أو ديونها ، ويسمى هذا النوع من الشركاء موصى . ومعنى ذلك أن النوع الأول من الشركاء ذو مسؤولية مطلقة ، في حين أن النوع الثاني ذو مسؤولية محدودة ، ولذلك فإن الفريق الأول هو الذي ينفرد بإدارة الشركة دون تدخل فعلى من الفريق الثاني . غير أن هذا الفريق من الشركاء الموصين له حق طلب الاطلاع على بعض البيانات أو الحسابات الخاصة بأعمال الشركة الموقوف على حقيقة مركزها .

ويمكن تلخيص أهم مزايا هذا النوع من الشركات فيما يلي :

١ - أنها تفتح مجال الاستثمار أمام نوعين من المولين ، المخاطر منهم والحريص ، فالشركاء المتضامنون مسؤوليتهم مطلقة يجازفون بأموالهم المستثمرة في المشروع وبممتلكاتهم الشخصية . أما الموصون فلا تتعرض ممتلكاتهم الخاصة لأي خطر أو خسارة وفاء لديون وتعهدات الشركة ، حيث أن خسارتهم لا تتعدى رؤوس أموالهم المستثمرة في المشروع .

٢ - يمكن مثل هذه المشروعات جمع أموال قد يتعذر على الشركاء المتضامين وحدهم امداد المشروع بها . كما يمكن زيادة رأس المال في أى وقت معين بإضافة مولين جدد الى فريق الموعين مما يساعد الشركة على توسيع دائرة أعمالها .

أما عيوبها فهي تماما عيوب شركات التضامن التي سبقت الإشارة إليها . هذا بالإضافة الى أن مؤسسى هذه الشركات ربما يلجأون الى طرق احتيالية نضر كثيرا بمصلحة الممولين من الشركاء الموصين كما تضر بمصلحة الجمهور . فمثلا نجدهم أحيانا يقيسون شريكا متضامنا واحدا أو اثنين لا يمتلكون شيئا ويكون باقى الشركاء من الموصين ، ثم يقوم الشريك أو الفريق المتضامن بصرف أموال الشركة هنا وهناك بالطريقة التي يراها ، أو يقوم بعدة التزامات باسم الشركة كاقتراض أموال أو شراء بضاعة على الحساب بشكل لا يحتمله ظروف الشركة ولا تقره الأوضاع الطبيعية . ويدفع هؤلاء الشركاء الى المقامرة بمستقبل المشروع شعورهم بأنهم لن يخسروا شيئا فى النهاية سوى القدر البسيط من رأس المال الذى قاموا بدفعه عند البدء فى أعمال الشركة وغالبا ما تكون هذه التصرفات من وحي سوء انية وخبث انتدير . والنتيجة الحتمية لذلك أن تضع أموال الشركاء الموصين ومعهما كذلك أموال الدائنين الذين جرهم سوء الحظ الى التعامل مع مثل هذه الشركة .

لذلك يحسن دائما بمن يرغب فى استثمار أمواله فى شركة توصية كشريك موص ، أو يفكر فى اقتراضها أموالا أو بيعها بضاعة على الحساب أن يبحث الأمر قبل الاقدام عليه ، وأن يتحقق من شخصية الشركاء المتضامين وسمعتهم فى السوق ( وخاصة القائم منهم بالادارة فى الشركة ) ومقدارمتلكاتهم وقيمتها وأن يستفسر عن ماضيهم وحاضرهم ممن سبق له التعامل معهم بأى شكل من الأشكال .

وعموما يمكن أن يقال أن هذا النوع من الشركات يصلح للمشروعات التى تحتاج الى رؤوس أموال متوسطة تكون أكبر فى القيمة من مشروعات شركات التضامن وأقل من الشركات المساهمة ، أو بمعنى آخر فهو يصلح للمشروعات التى تقوم بها شركات التضامن اذا احتاجت الى أكثر مما يمكن أن يدفعه الشركاء المتضامنون .



## شركة التوصية بالأسهم :

هذا النوع من الشركات يشبه في كل شيء شركات التوصية البسيطة . غير أن رأس المال فيها يتكون من حصة أو أكثر يملكها شريك متضامن أو أكثر وأسهم متساوية القيمة يكتب فيها مساهم أو أكثر . ويمكن لهذا النوع من الشركات جمع أموال أكبر من الأنواع التي سبق شرحها ولكنها تكون أصغر قيمة من الأموال التي تجتمع بواسطة الشركات المساهمة وذلك لأن عدد المساهمين في شركة التوصية بالأسهم يكون عادة محدودا نظرا لأن أسهمها لا تطرح عادة للاكتتاب العام وإنما تطرح للاكتتاب بواسطة الأشخاص الذين يكونون معروفين لدى القائمين بالمشروع . وتضم هذه الشركات - بجوار المساهمين - شركاء متضامين مثل شركة التوصية البسيطة وحقوق المساهمين من موصين ومتضامين وواجباتهم تشبه تماما حقوق وواجبات الشركاء في شركة التوصية البسيطة .

ويعهد بإدارة الشركة إلى شريك متضامن أو أكثر . ويعين عقد تأسيس الشركة اسما من يعهد اليهم بالإدارة وسلطاتهم فيها .

والمساهم في مثل هذه الشركات مركزه يشبه تماما مركز المساهم في الشركات المساهمة في أنه ليس له حق التدخل في الإدارة أو الاطلاع على أعمال الشركة إلا عن طريق مراقب الحسابات الذي عادة ما يعينه المساهمون لكنني ينوب عنهم في مراقبة أعمال الشركة ثم يقدم لهم تقريره النهائي في نهاية السنة عن طبيعة سير العمل في المشروع وعن مركزه المالي ، ولقد كان تعيين مراقب الحسابات في هذه الشركات اختياريا قبل سنة ١٩٥٤ ، وكانت الإدارة موكلة إلى شريك أو أكثر من المتضامين دون أية رقابة . غير أن الوضع تغير بصدور القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ الذي عدل بعض النصوص الخاصة بالشركات ونص في المادة ٥٨ منه على ما يأتي : (ولقد ورد ذلك أيضا في القانون رقم ١٥٩ لسنة ٨١ مادة ١١٢) :

« يكون لكل شركة توصية بالأسهم مجلس مراقبة مكون من ثلاثة على الأقل من المساهمين أو من غيرهم . ولهذا المجلس أن يطلب الى المديرين باسم الشركة تقديم حساب عن اداراتهم . وله في سبيل تحقيق هذا الغرض أن يفحص دفاتر الشركة ووثائقها وأن يقوم بجرد الصندوق والأوراق المالية والوثائق المثبتة لحقوق الشركة والبضائع الموجودة لديها »

ومما يؤخذ على شركات التوصية بالأسهم سهولة الاجراءات القانونية الخاصة بتكوينها بالنسبة لما يشترطه القانون من اجراءات عند تكوين الشركات المساهمة .

#### الشركة المساهمة :

هذا النوع من الشركات هو الذي يصلح عادة لتكوين المشروعات الكبيرة التي تكون دائرة أعمالها على درجة هائلة من الاتساع والتي تطلب أموالا كثيرة لا يمكن الحصول عليها الا من عدد كبير من المساهمين . فمثلا نجد أن شركات النقل وشركات الملاحة والعقارات والفنادق الكبرى ، وغير ذلك من المشروعات العظيمة لا يمكن لفرد واحد أو لعدد قليل من الأفراد أن يقوموا بتسويلها ، وعلى ذلك فبالنسبة لشركات القطاع الخاص لابد من دعوة عدد أكبر من المساهمين للاشتراك في عملية التمويل ، وربما يصل هذا العدد الى المئات بل أحيانا الألوف من المساهمين .

ولقد نص القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ على أن يقسم رأس مال الشركة الى أسهم اسمية متساوية القيمة ويحدد النظام القيسة الاسمية للسهم بحيث لا تقل عن خمسة جنيهات ولا تزيد على ألف جنيه ، ولا يسرى هذا الحكم على الشركات القائمة وقت العمل بهذا القانون .

ويكون للشركة المساهمة رأس مال مصدر . ويجوز أن يحدد النظام رأس مال مرخصا به يجاوز رأس المال المصدر . وتحدد اللائحة التنفيذية

الحد الأدنى لرأس المال المصدر بالنسبة لكل نوع من أنواع النشاط الذي تمارسه الشركات ، وكذلك ما يكون مدفوعا منه عند التأسيس .

ويشترط أن يكون رأس المال المصدر مكتوبا فيه بالكامل ، وأن يقوم كل مكتب بأداء الربع على الأقل من القيمة الاسمية للأسهم النقدية على أن تسدد قيمة الأسهم الاسمية بالكامل خلال مدة لا تزيد على عشر سنوات من تاريخ تأسيس الشركة .

ويحوز للشركة أيضا اصدار سندات اسمية ، وتكون هذه السندات قابلة للتداول ، ولا يجوز اصدار هذه السندات الا بقرار من الجمعية العامة وبعد أداء رأس المال المصدر بالكامل وبشرط ألا تزيد قيمتها على صافي أصول الشركة حسبما يحدده مراقب الحسابات وفقا لآخر ميزانية وافقت عليها الجمعية العامة .

ويلاحظ ان ادارة الشركات المساهمة ( في القطاع الخاص ) يقوم بها مجلس ادارة ينتخبه (١) المساهمون أساسا لمدة معينة - عادة ثلاث سنوات - وان هذا المجلس ليس له مطلق الحرية في التصرف في شؤون المشروع حتى ولو اجتمع جميع أعضائه على قرار معين . فسلطة المجلس محدودة بالقانون العام والقانون النظامي للشركة ، وليس للمجلس ان يتعداها الا بقرار خاص من الجمعية العمومية للمساهمين وقد يتطلب الأمر أحيانا موافقة الجمعية العمومية غير العادية . ولا شك ان هذا الاختلاف ملحوظ بين ادارة الشركات المساهمة وادارة شركات الأشخاص حيث أنه اذا اجتمع الشركاء على أمر معين في الثانية أمكنهم تنفيذه دون حاجة الى أية موافقة تصدر من أية جهة أخرى .

---

(١) راجع في ذلك

- القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ - الباب الثاني - الفصل الثاني -  
ثانيا - ادارة الشركة :

كما يلاحظ ان المساهمين الذين هم أصحاب الشركة في القطاع الخاص ليس لهم حق التدخل في الادارة أو الاطلاع على دفاتر الشركة وأعمالها الا عن طريق مراقب الحسابات الذين ينيبونه عنهم للقيام بمهمة مراقب الحسابات واعمال الشركة والتأكد من أنها موافقة لنظام الشركة والقانون العام ومن أن المديرين يقومون بأعمالهم بما يتفق وبمصلحة الشركة • ويقوم مراقب أو ( مراقبو ) الحسابات بتقديم تقريره السنوي للجمعية العمومية للمساهمين • وللمساهمين الحق في ابداء الاعتراضات والملاحظات على أعمال الشركة أو تقرير مجلس الادارة في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية •

ولاشك في أن تلك السهولة المنسوبة في جمع الأموال الوفيرة عن طريق الاكتتاب في الشركات المساهمة يرجع الفضل فيها الى أمرين أساسين: أولهما صغر قيمة السهم ( أو السند ) ، وثانيهما امكان تحويلهما أو بيعهما والحصول على الثمن في أى وقت من الأوقات • ولذلك فمن السهل جدا على المدخرين ان يساهموا في الشركات المساهمة أو أن يفصلوا عنها عندما يرغبون ذلك • بخلاف الحال في الشركات الأخرى التي يحتاج الأمر فيها الى أن يكون لدى كل مستثمر قدر كبير ( نسبيا ) من المال حتى يمكن الانضمام الى المشروع • هذا بالإضافة الى انه لا يمكن الانفصال عنه أو استرداد أمواله المستثمرة فيه في أى وقت يشاء أو بالطريقة التي يراها ، حيث ان أمواله هذه تبقى عادة مستثمرة رغبا عنه كما تبقى تحت تصرف القائمين على ادارة المشروع ، وردها فيه موكول الى رغبتهم بل انه أحيانا ما يكون من الصعوبة بمكان رد أموال الشريك المنفصل اليه لعدم توافر النقود الحاضرة في الشركة حتى تقوم بذلك •

وتتيز الشركات المساهمة بأنها تحقق رغبات المستثمرين المتباينة نظرا لما تتيحه لهم من فرص الاستثمار المختلفة وذلك بفضل الانواع



المختلفة لرؤسهم والسندات التي تصدرها . فمن المستثمرين من هو مخاطر بأمواله من أجل الحصول على قدر كبير من الأرباح ، ومنهم من هو محافظ يقنع بفائدة محدودة محققة مهما كانت صغيرة ، ومنهم من هو وسط بين هذين النوعين ، ومن أجل ذلك فهناك أسهم عادية تشترك في الأرباح التي قد تكون كبيرة وقد لا توجد بالمرّة . وهناك سندات ذات فائدة معينة وليس لها ضمان خاص وسندات أخرى مضمونة بضمانات قوية معلومة كل ذلك موجود أمام المستثمر وله الخيار في أى نوع من هذه الأنواع .

ومن عيوب الشركات المساهمة في القطاع الخاص أنها قد تعطى فرصة للمحتالين أن يقوموا بجمع أموال طائلة من جمهور المساهمين أو عن طريق إصدار السندات ، ثم يعبثون بهذه الأموال ويبدونها وفق أهوائهم الشخصية مما يؤدي إلى ضياع أموال المساهمين وحقوقهم . وقد يحدث ذلك رغم الاحتياطات الشديدة التي نص عليها القانون وحتم اتباعها عند تكوين هذا النوع من المشروعات لغرض المحافظة على حقوق المساهمين وأموالهم .

وقد يحدث أيضا من سوء تصرف إدارة هذه المشروعات أو نقص مستوى كفايتها أن يزداد الاسراف في المصروفات أو أن يحمل المشروع من الالتزامات ما يزيد على طاقته ، أو أن يدخل في مضاربات قد تؤدي بحياته ، وكل هذا يؤدي إلى ضياع أموال المساهمين أن أجلا أو عاجلا وعلى ذلك فيجب على المساهمين أن يكونوا على حذر شديد في انتخاب الهيئة الادارية العليا للمشروع حتى تتوافر في جميع أعضائها القيم والصفات الواجب نوافرها في الادارة الرشيدة . كما يمكنهم أيضا أن ينصوا صراحة في القانون النظامي للشركة على عدم الدخول في مضاربات من أى نوع والاقتصر على أوجه النشاط الأساسية التي تتصل بالأعمال الانتاجية الأساسية للمشروع .

ويلاحظ أن أغلب الشركات المساهمة تطرح الأسهم للاكتتاب فيها بشكل عام أى أن يتولى أحد أو بعض البنوك عملية طرح الأسهم على الجمهور - دون استثناء للاكتتاب العام فيها، وقد تكون الشركة المساهمة من النوع الخاص التى لا تطرح أسهمها على الجمهور للاكتتاب العام وإنما تقتصر فقط على الاكتتاب الذى يقوم به المؤسسون وأصدقاؤهم . كما قد يكون هذا التخصيص فى الاكتتاب مقصورا على أفراد عائلة معينة فقط .

وتبدأ الشركة المساهمة فى القطاع الخاص عادة برأس مال صغير نسبيا يكتب فيه عدد قليل من المساهمين ، حتى إذا ما صدر القرار الوزاري بإنشاء الشركة وبدأت فى مزاولة نشاطها فإنها تريد من رأس مالها بإصدار عدد كبير من الأسهم الجديدة وتطرحه على الجمهور للاكتتاب العام . وتعمل الشركة ذلك أيضا كلما احتاجت إلى أموال إضافية للتوسع أو للإنشاءات الجديدة .

أما الشركة المساهمة فى القطاع العام (١) فهى وحدة اقتصادية تقوم على تنفيذ مشروع اقتصادى وفقا لخطة التنمية التى تضعها الدولة تحقيقا لأهداف الوطن فى بناء المجتمع الاشتراكى - ويشمل المشروع الاقتصادى هذا كل نشاط صناعى أو تجارى أو مالى أو زراعى أو عقارى أو غير ذلك من أوجه النشاط الاقتصادى .

#### تعتبر شركة قطاع عام :

١ - كل شركة يمتلكها شخص عام بمفرده أو يساهم فيها مع غيره من الأشخاص العامة أو مع شركات وبنوك القطاع العام.

(١) راجع فى ذلك قانون هيئات القطاع العام وشركاته رقم

٢ - كل شركة يساهم فيها أو يمتلك جزءاً من رأسمالها شخص عام أو أكثر بنسبة لا تقل عن ١٥ ٪ مع أشخاص خاصة ، وتدخل في هذه النسبة ما تساهم به شركات البنوك القطاع العام من حصة في رأس المال .

ويجب أن يكون نظام شركة القطاع العام مطابقاً للنماذج والأوضاع التي يصدر بها قرار من رئيس مجلس الوزراء . ويقسم رأس مالها إلى أسهم بحيث لا تقل القيمة الاسمية للسهم عن خمسة جنيهات ولا تزيد على مائة جنيه .

ويتولى إدارة الشركة المساهمة في القطاع العام مجلس يعين رئيسه بقرار من رئيس مجلس الوزراء ، ويعين نصف الأعضاء المتفرغين بقرار من رئيس مجلس الوزراء وينتخب النصف الآخر من بين العاملين في الشركة وللمجلس الإدارة جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التي يقتضيها غرض الشركة وفقاً لأحكام القانون . وسوف نتعرض لذلك تفصيلاً فيما بعد . كما تختص إدارة مراقبة حسابات الشخص العام الذي تتبعه الشركة بمراقبة حسابات الشركة .

#### الشركة ذات المسؤولية المحدودة :

في ١٦ يناير سنة ١٩٥٤ صدر القانون رقم ٢٦ فصرح بإنشاء الشركات ذات المسؤولية المحدودة . ذلك النوع الذي لم يكن معروفاً في جمهورية مصر العربية من قبل ، مع أنه كان معروفاً في كثير من الدول الأخرى من مدة طويلة وكان له أثر ظاهر في نمو الاستثمار في هذه الدول ، وتخلقت مصر عن ادخاله في تشريعها حتى ذلك الوقت دون مبرر أو مصلحة . ولذلك فقد كانت هناك حاجة ماسة إلى إنشاء مثل هذا النوع من الشركات

وخاصة لتدارك نقص جسيم أحس به أصحاب المنشآت الصغيرة أو المتوسطة . فكثيرا ما تزدهر مثل هذه المنشآت ثم يطرأ على منشئها ما يحول دون استمرارهم فى القيام على شئونها بسبب التقاعد أو المرض أو الوفاة ، فلا يوجد من يخطفهم من أفراد العائلة للإبقاء عليها مع قصر مسئولية كل منهم على نصيبه فيها إلا عن الالتجاء الى إنشاء شركات مساهمة وهو ليس بالطريق الهين بالنسبة لهم . ثم أن نظام شركات التضامن لا يحفز فى قوته أصحاب المشروعات التى تحتاج الى رأس مال مائل على اختيار هذا النوع من المشاركة . ولا شك أن نظام الشركات ذات المسئولية المحدودة يقى بحاجات المستثمرين فى كل هذه الظروف ويعتبر ضمانا للانعاش التجارى والصناعى والابقاء عليه بوجه خاص بالنسبة لطائفة كبيرة من المشتغلين بالتجارة والصناعة .

ويمكن تلخيص أهم خصائص هذا النوع من الشركات فيما يلى :

١ - لا يزيد عدد الشركاء على ٥٠ شريكا ولا يقل بطبيعة الحال عن اثنين . ولكن اذا كان الاثنان زوجين فيجب أن يكون عدد الشركاء ثلاثة على الأقل .

٢ - جميع الشركاء مسئوليتهم محدودة بقدر ما دفعوه حصة لهم فى رأس المال .

٣ - لا يجوز تأسيس الشركة أو زيادة مالها ، أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام ، ولا يحق لها اصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول .

٤ - لا يجوز أن تتولى هذه الشركات أعمال التامين أو أعمال البنوك أو الادخار أو تلقى الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير بوجه عام .



٥ - لا يجوز أن يقل رأس مال الشركة عن الحد الذي تحدده اللائحة التنفيذية ، ويقسم رأس المال الى حصص متساوية لا تقل قيمة كل منها عن ١٠٠ حيه .

٦ - يدير الشركة مدير أو مديران من بين الشركاء أو من غيرهم .  
ويعين الشركاء المديرين لأجل معين أو دون تعيين أجل ويعتبر المديرون المعينون في عقد تأسيس الشركة من الشركاء أو من غيرهم دون بيان أجل معلوم معين لمدة بقاء الشركة مالم ينص على غير هذا في العقد .  
ويكون حكم المديرين من حيث المسؤولية حكم أعضاء مجالس إدارة الشركات المساهمة .

٧ - اذا كان عدد الشركاء أكثر من عشرة وجب أن يعهد بالرقابة الى مجلس مكون من ثلاثة على الأقل من الشركاء ، ويعين هذا المجلس في عقد تأسيس الشركة ، وتكون سلطته مشابهة لسلطة مجلس الرقابة لشركات اتوصية بالأسهم ، ويكون المجلس مسئولاً في حالة علم أعضائه بوقوع اخطاء واغفلوا ذكرها في تقريرهم المقدم لجمعية الشركاء .

٨ - يكون للشركاء غير المديرين في الشركات التي لا يوجد بها مجلس رقابة ما للشركاء المتضامنين من رقابة في شركات التضامن .

٩ - تكون الجمعية العمومية للشركاء من جميع الشركاء ويكون لكل حصة صوت واحد ، وتصدر قراراتها بأغلبية الأصوات ، ويجوز للشركاء الغائبين أن يصوتوا بالكتابة أو ينيبوا عنهم غيرهم في حضور الجمعية العمومية بتفويض خاص مالم ينص عقد الشركة على غير ذلك .

١٠ - لا يتم تأسيس الشركة ذات المسؤولية المحدودة الا اذا وزعت جميع الحصص النقدية في عقد تأسيس الشركة بين الشركاء ودفعت قيمتها كاملة .

وإذا كان ما قدمه الشريك حصة عينية ، وجب أن يبين في عقد تأسيس الشركة نوعها وقيمتها ، والثلث الذي ارتضاه باقي الشركاء لها ، واسم الشريك ، ومقدار حصته في رأس المال مقابل ما قدمه .

ويكون مقدم الحصة العينية مسئولاً قبل الغير عن قيمتها المتدرة لها في عقد الشركة ، فإذا ثبت وجود زيادة في هذا التقدير وجب أن يؤدي الفرق نقداً إلى الشركة ، ويسأل باقي الشركاء بالتضامن عن أداء هذا الفرق إلا إذا أثبتوا عدم علمهم بذلك .

#### شركة المحاصة :

هذا النوع من الشركات نوع مؤقت ينتهي بانتهاء العمل الذي ينشأ من أجله . ولذلك فقد يستمر لمدة يوم أو أسبوع أو أكثر ، ويجوز تكوين هذه الشركات بعقد كتابي أو شفوي دون حاجة إلى إشهار هذا التكوين . ولئن كانت إدارة الأعمال تتدخل في مثل هذه الشركات أيضاً إلا أننا سنركز دراستنا حول المشروعات المستمرة التي ينتظرها بقاؤها طويلاً .



## الباب الثالث

### تنظيم الجمعيات العامة وهيئات القطاع العام

- ١ - الجمعيات العامة.
- ٢ - هيئات القطاع العام.



## الفصل الأول الجمعية العامة

بالرغم من أن الجمعية العامة لشركة المساهمة لا تعتبر مستوى إداريا - حيث أن آخر مستوى إداري هو مجلس إدارة الشركة - إلا أن الأمر يقتضي بيان العلاقة التنظيمية بين مجلس الإدارة بالشركة وبين الجمعية العمومية للشركة . طامحا أن مثل هذه العلاقة التنظيمية موجودة سواء في شركات القطاع الخاص الخاضعة لأحكام القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ، أو في شركات القطاع العام الخاضعة للقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ وخاصة أن هناك قرارات لمجلس إدارة الشركة يقتضي الأمر اعتمادها من الجمعية العامة حتى تأخذ الصلاحية اللازمة .

وفيما يلي نوضح ذلك بالنسبة للجمعيات العامة للمساهمين بشركات القطاع الخاص ، والجمعيات العامة بشركات القطاع العام .

### الجمعية العامة بشركات القطاع الخاص :

ينظم أعمال الشركات المساهمة للقطاع الخاص قانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ . وتعتبر الجمعية العامة للمساهمين هي الهيئة المالكة للشركة .

وتنظم المادة ٥٩ والمادة ٦٠ من هذا القانون تشكيل الجمعية العامة للمساهمين على الوجه التالي :

١ - لكل مساهم الحق في حضور الجمعية العامة للمساهمين بطريق الاصاله أو النيابة .

ولا يجوز للمساهم من غير أعضاء مجلس الإدارة أن ينيب عنه أحد أعضاء مجلس الإدارة في حضور الجمعيات العامة .

ويشترط لصحة النيابة أن تكون ثابتة في توكيل كتابي وأن يكون الوكيل مساهما . ( مادة ٥٩ )

٢ - يجب أن يكون مجلس الإدارة مثلاً في الجمعية العامة بما لا يقل عن العدد الواجب توافره لصحة انعقاد جلساته . وذلك في غير الأحوال التي ينقص فيها عدد أعضاء مجلس الإدارة عن ذلك ولا يجوز التخلف عن حضور الاجتماع بغير عذر مقبول .

وفي جميع الأحوال لا يبطل الاجتماع إذا حضره ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة على الأقل يكون من بينهم رئيس مجلس الإدارة أو نائبه أو أحد الأعضاء المنتدبين للإدارة . وذلك إذا توافر للاجتماع انشروك الأخرى التي يطلبها القانون واللائحة التنفيذية . ( مادة ٦٠ من القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ) .

وهنا يلاحظ طبعاً أن مجلس الإدارة جزء أساسي من الجمعية العمومية للمساهمين باعتبار أن أعضاء المجلس من غير ممثلي العاملين هم أصلاً مساهمون - بل من المساهمين الكبار - ويشلون الجمعية - التي تنتخبهم - في إدارة الشركة . ومن الطبيعي عملياً أن يحضر اجتماع الجمعية العمومية رئيس مجلس الإدارة وجميع الأعضاء المساهمين المنتخبين من الجمعية العمومية حيث أن عددهم يعادل الحد الأدنى للعدد الواجب توافره لصحة انعقاد المجلس والذي يقتضيه القانون حضوره الجمعية العمومية ، فضلاً عن أهمية اجتماع الجمعية العمومية وخطورته ومناقشتها لأعمال مجلس الإدارة

أما من حيث اختصاصات الجمعية العامة للمساهمين ، فقد نظمها قانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ( مواد ٣٣ ، ٤٩ ، ٦٨ ) كما يلي :

١ - يجوز بقرار من الجمعية العامة غير العادية زيادة رأس المال المرخص به ، كما يجوز - بقرار من مجلس الإدارة - زيادة رأس المال المصدر في حدود رأس المال المرخص به ، بشرط تمام سداد رأس المال المصدر قبل الزيادة - بالكامل ، ويجب أن تتم زيادة رأس المال المصدر فعلا خلال اثلاث سنوات التالية لصدور القرار المرخص بالزيادة. والا كانت باطلة . وتحسب هذه المدة بالنسبة الى كل زيادة تقررت أو تم الترخيص بها قبل تاريخ العمل بأحكام هذا القانون ابتداء من هذا التاريخ .

ومع ذلك يجوز في الحالات التي تحددها اللائحة التنفيذية الترخيص لبعض الشركات في إصدار أسهم جديدة قبل تمام سندات قيمة أسهم الإصدار السابقة بعد موافقة الهيئة العامة لسوق المال ( مادة ٣٣ من القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ) .

٢ - يجوز للشركة إصدار سندات اسمية ، وتكون هذه السندات قابلة للتداول ، ولا يجوز إصدار هذه السندات الا بقرار من الجمعية العامة وبعد أداء رأس المال المصدر بالكامل وبشرط ألا تزيد قيمتها على صافي أصول الشركة حسبما يحدده مراقب الحسابات وفقا لآخر ميزانية وافقت عليها الجمعية العامة ، ( مادة ٤٩ ) .

٣ - تختص الجمعية العامة غير العادية بتعديل نظام الشركة مع مراعاة ما يأتي :

( أ ) لا يجوز زيادة التزامات المساهمين ، ويقع باطلا كل قرار يصدر من الجمعية العامة يكون من شأنه المساس بحقوق المساهم الأساسية التي يستمدّها بصفته شريكا .

(ب) يجوز اضافة أغراض مكيلة أو مرتبطة أو قريبة من غرض الشركة الأصلي ، ولا يجوز تغيير الغرض الأصلي إلا لأسباب توافق عليها اللجنة المنصوص عليها في المادة ( ١٨ ) .

(ج) يكون للجمعية العامة غير العادية النظر في ازالة امد الشركة أو تقصيره أو حلها قبل موعدها أو تغيير نسبة الخسارة التي يترتب عليها حل الشركة إجباريا أو ادماج الشركة وذلك أيا كانت أحكام النظام ( مادة ٦٨ )

٤ - تختص الجمعية العامة العادية بما يأتي :

- (أ) انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم .
- (ب) مراقبة أعمال مجلس الإدارة والنظر في الخلاله من المسئولية .
- (ج) المصادقة على الميزانية وحساب الأرباح والخائر .
- (د) المصادقة على تقرير مجلس الإدارة عن نشاط الشركة .
- (هـ) الموافقة على توزيع الأرباح .
- (و) كل ما يرى مجلس الإدارة أو الجهة الادارية المختصة أو المساهمون الذين يملكون ٥٪ من رأس المال وعرضه على الجمعية العامة . كما تختص بكل ما ينص عليه القانون ونظام الشركة .

وبالنسبة لاجتماعات الجمعية العامة فانه لا يكون انعقاد الجمعية العامة العادية صحيحا الا اذا حضره مساهمون يمثلون ربع رأس المال فإذا لم يتوافر الحد الأدنى في الاجتماع الأول ، وجب دعوة الجمعية العامة الى اجتماع ثان يعقد خلال الثلاثين يوما التالية للاجتماع الأول ويجوز أن يتضمن نظام الشركة الاكتفاء بالدعوة الى الاجتماع الأول اذا حدد فيها موعد الاجتماع الثاني .



ويعتبر الاجتماع الثانى صحيحا أيضا كان عدد الأسهم المثبتة فيه  
( مادة ٦٧ ) •

وتسرى على الجمعية العامة غير العادية الأحكام المتعلقة بالجمعية  
العامة العادية بمرأعة ما يلى : ( مادة ٧٠ من القانون ١٩٥٩ لسنة ١٩٨١ )

(أ) تجتمع الجمعية العامة غير العادية بناء على دعوة مجلس الإدارة،  
وعلى المجلس توجيه الدعوة إذا طلب إليه ذلك عدد من المساهمين  
يشثلون ١٠٪ من رأس المال على الأقل لأسباب جسيمة  
ويشترط أن يودع الطالبون أسهمهم مركز الشركة أو أحد  
البنوك المعتمدة ، ولا يجوز سحب هذه الأسهم إلا بعد  
اتخاذ الجمعية وإذا لم يقيم المجلس بدعوة الجمعية خلال شهر  
من تقديم الطلب كان للطالبين أن يتقدموا الى الجهة الادارية  
المختصة التى تتولى توجيه الدعوة •

(ب) لا يكون اجتماع الجمعية العامة غير العادية صحيحا الا اذا  
حضره مساهمون يشثلون نصف رأس المال على الأقل ، فاذا  
لم يتوافر الحد الأدنى فى الاجتماع الأول وجهت دعوة  
الجمعية الى اجتماع ثانى يعقد خلال الثلاثين يوما التالية  
للاجتماع الأول ، ويعتبر الاجتماع الثانى صحيحا اذا حضره  
عدد من المساهمين يشثلون ربع رأس المال على الأقل •  
وتحدد اللائحة التنفيذية اجراءات الدعوة ومواعيدها  
وطرق النشر والاعلان ومن له حق الحضور من غير المساهمين •

(ج) تصدر قرارات الجمعية العامة غير العادية بأغلبية ثلثي الأسهم  
المثبتة فى الاجتماع الا اذا كان القرار يتعلق بزيادة رأس المال  
أو خفضه أو حل الشركة قبل الميعاد ، أو تغيير الغرض الأصلي  
أو ادماجها فيشترط لصحة القرار فى هذه الأحوال ان يصدر  
بأغلبية ثلاثة أرباع الأسهم المثبتة فى الاجتماع •

ويراعى فيما يختص بتقرير مجلس الإدارة الذى يقدمه إلى الجمعية العامة ، وكذلك فيما يختص بالميزانية العمومية وحساب الأرباح وخسائر الشركة ما يلى : ( مادة ٦٤ من القانون ١٩٥٩ لسنة ١٩٨١ ) .

على مجلس الإدارة أن يعد عن كل سنة مالية - فى موعد يسمح بعقد الجمعية العمومية للمساهمين خلال ستة أشهر على الأكثر من تاريخ انتهائها - ميزانية الشركة وحساب الأرباح والخسائر وتقريراً عن نشاط الشركة خلال السنة المالية وعن مركزها المالى فى ختام السنة ذاتها ، وذلك كله طبقاً للأوضاع والشروط والبيانات التى تحددها اللائحة التنفيذية .

#### الجمعية العامة بشركات القطاع العام :

لم يكن لشركات القطاع العام قبل صدور القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ المعدل للقانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ جمعية عامة ولكنه بصدد هذا التعديل أصبح من المتعين أن يكون لكل شركة من شركات القطاع العام جمعية عامة . وهذا ما نص عليه أيضاً القانون الحالى رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ .

وتتكون الجمعية العامة للشركة التى يملك كل رأس مالها شخص عام أو أكثر على النحو التالى ( مادة ٣٤ ) .

١ - الوزير المختص أو من ينيبه .

٢ - ممثل لكل من وزارة المالية ووزارة التخطيط ووزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية يختاره الوزير المختص .

٣ - رئيس وأعضاء مجلس إدارة هيئة القطاع العام التى تشرف عليها .

٤ - أربعة من العاملين بالشركة من غير أعضاء مجلس الإدارة النقابية .

هـ - أربعة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في مجال نشاط الشركة يختارهم الوزير المختص .

ويحضر اجتماعات الجمعية العامة رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة ومندوب من الجهاز المركزي للمحاسبات ، وتصدر قرارات الجمعية بأغلبية أصوات الحاضرين فيما عدا رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة ومندوب الجهاز المركزي للمحاسبات .

ويلاحظ أن تشكيل الجمعية العامة على هذا النحو يسمح بتوافر العناصر القادرة على أداء دور الجمعية في التخطيط ومتابعة النتائج ومحاسبة مجلس إدارة الشركة دون أن يكون هناك احتمال بأن يلعب مجلس الإدارة دور الخصم والحكم ، فغلا عن تمثيل العاملين في الشركة من غير أعضاء مجلس الإدارة .

وكذلك تتكون الجمعية العامة للشركة التي يساهم فيها شخص عا برأس مال أيا كان مقداره مع رأس مال مصرى خاص على النحو المنصوص عليه في المادة السابقة بالإضافة الى المساهمين من الأفراد أو الأشخاص الاعتبارية الخاصة ويكون لكل منهم حق حضور الجمعية العامة بطريق الاصاله أو الانابة ما لم يشترط نظام الشركة للحضور حيازة عدد معين من الأسهم .

ومع ذلك يكون لكل مساهم حائز لعشرة أسهم حق حضور الجمعية العامة أيا كانت تقصص النظام .

ويكون حق التصويت لمثل رأس المال العام على النحو المبين بالمادة السابقة ونسبة نصيب المال العام في رأس مال الشركة . كما يكون حق التصويت للمساهمين من الأفراد والأشخاص الاعتبارية الخاصة في حدود نصيبهم في رأس المال ووفقا لما يقضى به النظام الأساسي للشركة بالنسبة لنصاب التصويت .

ويقصد برأس المال العام ما تملكه الدولة و غيرها من الأشخاص  
الإعتبارية العامة في رأس مال الشركة .

هذا فضلا عن سريان ما يتعلق بالمساهمين في أحكام المادة ٥٩ من  
القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ والسابق الإشارة إليها في شركات القطاع الخاص  
على الجمعية العامة ( مع علم الاخلال بأحكام القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ )

أما من حيث اختصاصات الجمعية العمومية للشركة فقد نظمها  
القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ ( مادة ٣٩ ) كما يلي :

١ - اقرار الميزانية والحسابات والقوائم الختامية بعد النظر في  
تقرير مراقبي الحسابات .

٢ - النظر في تقرير مجلس الإدارة عن نتائج أعمال الشركة .

٣ - اقرار الموازنة التخطيطية للشركة التي يحددها مجلس الإدارة في  
أطار الأهداف والخطة العامة المسندة الى الشركة من مجلس الهيئة المختصة

٤ - تعديل نظام الشركة واذا انصرف التعديل الى تغيير غرض الشركة  
يتمين الحصول على موافقة مجلس الوزراء .

٥ - اطالة مدة الشركة أو تقصيرها .

٦ - زيادة رأس مال الشركة أو تخفيضه ، ولا يجوز الزيادة إلا بعد أداء  
رأس المال الأصلي بأكمله .



٧ - الترخيص باستخدام المخصصات في غير الأغراض المخصصة لها في ميزانية الشركة .

٨ - أقرار العلاوة الدورية المستحقة للعاملين في بداية السنة المالية التالية .

٩ - اقرار المساهمة في شركات أخرى .

١٠ - تقرير ادماج الشركة في شركة أخرى أو تقسيم الشركة الى شركتين أو أكثر ولا يكون هذا القرار نافذاً الا بعد موافقة مجلس الوزراء .

١١ - اعتماد تقويم الجصص العينية في حالات التميرف والمشاركة .

وهذا فضلاً عن أنه يجوز للوزير المختص أو الجمعية العامة بأغلبية ثلثي أصوات أعضائها تنحية رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة كلهم أو بعضهم بقرار مسبب لمدة لا تزيد على سنة اذا روى ان في استمرارهم اضراراً بمصلحة العمل . ويستمر صرف مرتباتهم ومكافآتهم أثناء مدة التنحية .

وفي هذه الحالة يقوم الوزير المختص بتعيين مندوب مفوض أو أكثر لإدارة الشركة .

ويلاحظ هنا طبعاً ان الجمعية العامة للشركة تقر مشروع الخطة العامة للشركة وبالتالي تزاوّل اختصاصاً تخطيطياً قبل بداية العام واختصاصاً رقابياً في متابعة النتائج المحققة في نهاية العام . وبالتالي فهي تتميز في ذلك عن الجمعيات العامة للمساهمين في شركات القطاع الخاص التي تنظر فقط في النتائج الختامية آخر العام .

## الفصل الثاني

### هيئات القطاع العام (\*)

بصدور القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ ألغيت المجالس العليا القطاعية التي كانت تقوم بدور تخطيطي تنسيقي ومتابعة بالنتائج بالنسبة لشركات القطاع العام التي تدخل في نطاقها . وبناء على هذا القانون الجديد ظهرت هيئات القطاع العام للإشراف على شركات القطاع العام . . . . . وهي رجوع إلى نظام المؤسسات العامة الذي كان موجودا قبل صدور القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ والذي بمقتضاه ألغيت المؤسسات العامة .

وتقوم هيئات القطاع العام في مجال نشاطها ومن خلال الشركات التي تشرف عليها بالمشاركة في تنمية الاقتصاد القومي والعمل على تحقيق أهداف خطة التنمية طبقا للسياسات العامة للدولة وخططها ويتولى الوزير المختص عن طريق الهيئات التابعة له تنفيذ السياسة العامة للدولة في مجالات نشاط هذه الهيئات ومتابعة تنفيذ خطة الدولة في هذه المجالات .

وتنشأ هيئة القطاع العام بقرار من رئيس الجمهورية وتكون لها الشخصية الاعتبارية ، وتعتبر من أشخاص القانون العام . ويحدد قرار الانشاء ، بجوار اسم الهيئة والغرض منها ، الوزير المختص الذي تتبعه ، والشركات التي سوف تشرف عليها حيث تحدد على أساس التماثل . التشابه أو التكامل .

---

(\*) راجع في ذلك القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ - الباب الأول .

كما يجوز أن يعهد قرار الانشاء اليها بمزاولة نشاط معين بنفسها :

ويتكون رأس مال هيئة القطاع العام من رؤوس أموال شركات القطاع العام التي يشرف عليها الهيئة والتي تملكها الدولة ملكية عامة ، ومن أنصبة الدولة في رؤوس أموال الشركات التي تشرف عليها الهيئة والتي تساهم فيها مع الأشخاص الاعتبارية العامة أو الخاصة أو الأفراد ، وكذلك من الأموال التي تخصصها الدولة للهيئة .

وتتكون موارد هيئة القطاع العام من نصيبها في صافي أرباح شركاتها الموزعة ، وحصتها مقابل الاشراف المقرر في توزيع أرباح الشركات وما تخصصه لها الدولة من اعتمادات ، والهبات والمنح والقروض التي قبلها أو يعقدها مجلس ادارة الهيئة ، وكذلك أية موارد أخرى نتيجة نشاطها أو نتيجة خدماتها للشركات التي تشرف عليها أو الغير .\*

#### مجلس ادارة هيئة القطاع العام :

يتولى ادارة هيئة القطاع العام مجلس يعين بقرار من رئيس الجمهورية لمدة أربع سنوات بناء على ترشيح الوزير المختص . ويشكل هذا المجلس من رئيس ، وعدد لا يزيد على خمسة من رؤساء مجالس ادارة الشركات التي تشرف عليها الهيئة أو من شاغلي الوظائف العليا بالهيئة اذا ما كانت تبشر النشاط بذاتها ، وعدد لا يزيد على أربعة من ذوي الخبرة والكفاءة الادارية والتنظيمية والفنية والمالية والاقتصادية والقانونية في مجال تخصص الهيئة ، وممثل للنقابة العامة للعاملين في مجال نشاط الهيئة يختاره مجلس النقابة .

ومجلس ادارة الهيئة العامة هو السلطة العليا المهيمنة  
على تصريف امورها . وله بمفعة خاصة مزاولة الاختصاصات  
التالية :

- ١ - فيما يتعلق بالهيئة العامة :
  - ١ - الموافقة على الموازنة التخطيطية للهيئة .
  - ٢ - الموافقة على ميزانية الهيئة والحسابات والقوائم الختامية .
  - ٣ - وضع اللوائح الداخلية الخاصة بالهيئة واصدار القرارات المتعلقة بشئونها المالية والادارية والفنية وذلك دون التقيد باللوائح والنظم الحكومية .
  - ٤ - وضع معايير الاداء وتقييمها وفحص التقارير التي تقدم عن سير العمل بالهيئة ومركزها المالي .
  - ٥ - تأسيس شركات مساهمة بمفردها او بالاشتراك مع الاشخاص الاعتبارية العامة او الخاصة او الافراد .
  - ٦ - تملك اسهم الشركات عن طريق شرائها او المساهمة في رأس مالها دون التقيد بالمدد المقررة لتداول اسهم الشركات الجديدة .
  - ٧ - الافتراض .

- ب - فيما يتعلق بالشركات التي تشرف عليها الهيئة :
  - ١ - اقرار الخطط والاهداف العامة لكل شركة ولمجموعة الشركات التي يشرف عليها طبقا للسياسة العامة للدولة وفي اطار خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة .



- ٢ - دراسة المشكلات الاساسية التي تعترض انطـلاق الشركات بكامل طاقتها لملافاة ما قد تلاقيه من معوقات من اية ناحية تؤثر على انتاجيتها واقتراح وسائل معالجتها .
- ٣ - اعداد الدراسات الفنية والاقتصادية المتعلقة بالنشاط العام للشركات التي تشرف عليها لتطوير الممارسات والانشطة الداخلة في نطاق اختصاصه ووضع معايير الاثابة والمساءلة بحيث يكون مناطها مدى التزام الشركة بتحقيق الـمراض المستهدفة من الخطة العامة للدولة .
- ٤ - المتابعة الدورية للشركات في مجالات انشطتها المختلفة مناطة في مجالات الانتاج والانتاجية والمبيعات والتصدير والاستثمار والعمالـة والربحية والاحور والحوافز وغيرها على اساس النماذج والضوابط التي يضعها مجلس ادارة الهيئة وكذلك متابعة الشركات في تلافى ما يبنيه الجهاز المركزى للمحاسبات من ملاحظات .
- ٥ - التنسيق بين الشركات التي تشرف عليها بعضها وبعض وبين هيئات القطاع العام الاخرى والشركات التي تشرف عليها فيما يتعلق بالامور ذات الاهتمام المشترك لتحقيق الانتاج الافضل والاستفادة من مزايا الانتاج الكبير .
- ٦ - التنسيق بين الشركات التي تشرف عليها الهيئة لتحقيق الحد الاقصى من التفاعل الافقى والرأسى بما يكفل معالجة الاختناقات الانتاجية والتمويلية وغيرها وله في سبيل ذلك انشاء صندوق لموازنة اسعار منتجات او أنشطة هذه الشركات ويتم تحديد مصادر ممولة بالاتفاق مع وزارة المالية .

- ٧ - دعم نظم التدريب المشترك بما يكفل علاج الاختناقات العالية والفنية والادارية .
- ٨ - اقراض الشركات التى تشرف عليها أو ضمانها فيما تعقده من قروض .
- ٩ - اقتراح نقل الاستثمارات من شركة لم تستعملها الى اخرى تشرف عليها ذات الهيئة .
- ١٠ - اقتراح ادماج الشركة فى شركة اخرى او تقسيمها او الحاقها بهيئة قطاع عام اخرى بعد الاتفاق بين الهيئتين حسبما تقتضيه المصلحة العامة .
- ١١ - تحديد ما يستحقه ممثلو الشركة فى مجالس الادارة والجمعيات العامة للشركات التى تساهم الشركة فى رأسمالها نظير جهودهم من المرتبات والمكافآت والاجور والمزايا النقدية او العينية وبسجلات الحضور وطبيعة العمل بما لايجاوز الحد الاقصى الذى يصدر بتحديدده قرار من رئيس مجلس الوزراء . ويؤول ما يزيد على هذا الحد الى الشركة .

وللوزير المختص دعوة مجلس ادارة الهيئة الى الانعقاد وله فى جميع الاحوال حضور الجلسات وحينئذ تكون له رئاسة المجلس . ويبلغ رئيس مجلس الادارة قرارات المجلس خلال سبعة ايام الى الوزير المختص لاعتمادها ، وعلى الوزير أن يصدر قراره بشأنها ويبلغه الى الهيئة خلال خمسة عشر يوما من تاريخ وصول الاوراق اليه والا اعتبرت هذه القرارات نافذة وذلك دون اخلال بما قد تتطلبه القوانين من اعتماد او موافقة سلطات أعلى .



## الباب الرابع

### تنظيم الإدارة العليا

- ١ - المستويات الإدارية .
- ٢ - تنظيم الإدارة العليا - تشكيلها واختصاصاتها
- ٣ - تنظيم الإدارة العليا - اشتراك العاملين في الإدارة العليا .



## الفصل الأول

### المستويات الادارية

يلاحظ أنه نتيجة لتطبيق المبدأ الثاني من الأصول العلمية للتنظيم والخاص بالتدرج في السلطة وتفويضها ، نجد أن المنشأة تظهر بها عدة مستويات ادارية تتكون منها الهيئة الادارية Management التي تتولى تنفيذ الوظائف الادارية السابق شرحها ، والتي تعمل على تحقيق أهداف المشروع عن طريق أشخاص آخرين ، تتدرج المستويات الادارية في المنشأة من أعلى لأسفل تبعاً لسلطاتها ومسئولياتها . وتتعاون هذه المستويات الادارية فيما بينها على نجاح المشروع وتحقيق أهدافه .

وترتكز فكرة مستويات الادارة Management عموماً على أن المقدرة الادارية لكن شخص محدودة Span of Management . فشلا قدرة كل فرد على الاشراف والمراقبة محدودة ، وهذا ما يسمى بالانجليزية Span of Control . كما أنه من ناحية المعرفة والمعلومات التي يمكن أن يلم بها فان أي فرد لايسكنه أن يلم المأما كافيا بكل شيء عن موضوع معين Span of knowledge . ومن ناحية أخرى نجد أن وقت الفرد المحدود ( حيث أنه لا يمكن لأي شخص أن يغير عدد الساعات في اليوم أو عدد الدقائق في كل ساعة ) لا يسمح له بالقيام بجميع أوجه النشاط أو الاشراف على جميع الأعمال والتصرفات المطلوبة لتحقيق هدف معين في وقت معين Span of Time . وفضلاً عن ذلك فان لكل فرد طاقة جسمانية وعقلية Physical and Mental Ability محدودة ، لا يستطيع بعدها أن ينتج شيئاً أو يقوم بأي عمل من الأعمال أو أية خطوة من الخطوات في سبيل تحقيق أي هدف Span of Energy . هذا بالإضافة الى أن علماء النفس

قد اكتشفوا من مدة طويلة أن كل إنسان يتبع بقدرة محدودة على الانتباه **Span of attention** . ويقصد بذلك أن كل عقل بشري له قدرة محدودة على الانتباه لعدد معين من الأمور التفصيلية في وقت واحد . وعلى ذلك فإن قدرة كل فرد على مراقبة أعمال الآخرين محدودة ، ولذلك فهو لا يستطيع أن يقود قيادة مباشرة أو يشرف اشراقا مباشرا إلا على عدد معين من الرؤوسين . وعلى ذلك فليس من المصلحة في شيء أن تلهم كل طبقة من طبقات الإدارة بكل التفاصيل عن موضوع معين والا كانت النتيجة تضحية الأهم بالأقل أهمية .

ولاشك أن تقسيم الهيئة الإدارية في المشروع الى عدة مستويات متدرجة حسب اختصاصها وسلطاتها يسكن كل فرد من أفراد المجموعة ( كل فيما يخصه وكل حسب قدرته ) من تقديم أقصى ما يمكن تقديمه من مجهود منتج لتحقيق أهداف المشروع .

وعموما يمكن أن يقال أن الهيئة الإدارية في المشروعات المتوسطة والكبيرة الحجم ( وخاصة الشركات المساهمة ) تتكون من ثلاثة مستويات ( مجموعات ) هي الإدارة العليا **Top Management or Administration** والإدارة التنفيذية أو الوسطى **Middle Management** والإدارة الداخلية أو الإدارة المباشرة **Departmental Management**

#### الإدارة العليا :

وتتكون هذه المجموعة من مجلس الإدارة في شركات الأموال .  
مجلس الشركاء في شركات الأشخاص ، لتحقيق أهداف الشركة والاشرافه على مصالح هؤلاء المساهمين أو شركاء . وتحقيق عائد صرف لا استثماراتهم المالية في المشروع . وتعرف هذه الهيئة بمجلس الإدارة ( أو مجلس

(الشركاء) الذى يقوم بتحديد الأهداف العامة للمنشأة ورسم السياسات العامة والخطط الرئيسية التى يحقق عن طريقها هذه الأهداف • كما يشرف على الإدارة التنفيذية ويكون مسئولاً أمام الجمعية العامة للمساهمين (وتكون مسئوليته أيضاً عامة بالنسبة لشركات القطاع العام) عن نجاح المشروع • ويلاحظ أن الإدارة العليا تعمل باستمرار كمجموعة وليس كأفراد • بمعنى أن السلطة عادة سلطة المجلس متكاملة وليست سلطة فرد دون آخر ، ونظراً لأهمية هذه الهيئة الإدارية العليا - مجلس الإدارة - فسوف نتعرض لبحث طبيعتها وتكوينها وسلطاتها ومسئولياتها فى الفصل التالى •

### الإدارة التنفيذية :

وتتمثل هذه المجموعة فى الصف الثانى من الإدارة الذى يتكون من رئاسة الجهاز التنفيذى والمساعدين الرئيسيين من مديرى الإدارات الرئيسية فى المنشأة ، مثل المشتريات ، وإدارة الإنتاج ، وإدارة المبيعات ، والإدارة المالية ، وإدارة الأفراد ... الخ ، ويلاحظ أنه فى كثير من المشروعات الكبيرة فى البلاد العربية يعتبر المدير العام President or General Manager ضمن مجموعة الإدارة العليا حيث أنه غالباً ما يكون عضواً فى مجلس الإدارة بالإضافة إلى وظيفته التنفيذية فى المشروع ، بل أن بعضاً من نائبي المدير العام الرئيسيين Executive Vice President يجتمعون أيضاً بين الصفتين ، ولذلك يعتبرون ضمن الهيئة الإدارية العليا بجواز اعتبارهم ضمن الإدارة التنفيذية •

وفى مثل هذه الظروف نجد أن المدير العام أو بعض نوابه الذين هم أعضاء فى مجلس الإدارة - الهيئة الإدارية العليا - ليست لهم صفة خاصة أو سلطة خاصة من حيث عملهم فى الإدارة العليا - يكون ضمن عمل مجلس الإدارة ك لجنة - أما عملهم كمديرين فمما يختص بتنفيذ ، وهنا تظهر لكل منهم سلطة تنفيذية محددة • وبالتالى فإن هذا لا يعبر عن

وآيتنا أن الإدارة العليا هي مجلس الإدارة ك لجنة ، وسلطة الإدارة العليا هي سلطة هذه اللجنة أو مجلس الإدارة ، مهما كان هناك جمع لبعض أعضاء المجلس ، من صفتين ، حيث أن صفتهم في الإدارة العليا تدوب في مجلس الإدارة ، وتتبقى صفتهم التنفيذية المنفصلة والمحددة .

وفي جمهورية مصر العربية ، نجد أن غالبية الشركات المساهمة قطاع عام ، والبعض منها قطاع خاص ونجد في شركة القطاع الخاص أن رئيس مجلس الإدارة ليس له عمل تنفيذي في الشركة ، وإنما للشركة مدير عام ، كما في شركة كراميكو للمقاولات مثلاً ، يرأس الجهاز التنفيذي للشركة ، وفي هذه الحالة يكون عمل رئيس المجلس مجرد رئاسة الجلسات المجلس وتكون ضمن الإدارة العليا ، ويكون المدير العام ضمن - رئيس الإدارة التنفيذية .

أما في شركات القطاعات العام ، فإننا نجد أن رئيس مجلس الإدارة شخص متفرغ ، يرأس جلسات المجلس وبالتالي هو ضمن الإدارة العليا ، ولكنه في الوقت نفسه رئيس للجهاز التنفيذي للشركة ، أي ضمن الإدارة التنفيذية ، وبعض شركات القطاع العام بها عضو أو أكثر مجلس إدارة منتدب ، ومدير عام - كما في بنك مصر مثلاً - ولكن هؤلاء بمثابة مساعدين لرئيس مجلس الإدارة في العمل التنفيذي - أي ضمن الإدارة التنفيذية - ويضم لهم رؤساء أو مديرو الإدارات الرئيسية أو الصنف التالي مباشرة ، ومعنى هذا أن رئيس مجلس الإدارة ، ومساعديه من أعضاء منتدبين ومدير عام ، ومديري الإدارات الرئيسية هم أعضاء الإدارة التنفيذية ، ويكون لكل سلطة محددة يزاوئها بنفسه ، حيث تزاوئ سلطة الإدارة التنفيذية عادة فردياً لكن شخص سلطته . ويوجد بأغاب الشركات رئيس مجلس إدارة - كرئيس للجهاز التنفيذي - ويليه مديرو الإدارات الرئيسية . وهؤلاء يكونون الإدارة التنفيذية في الشركة ، كما لاحظ أيضاً أن مجالس إدارة شركات القطاع العام تضم بعض المديرين التنفيذيين - بحكم وظائفهم - كالمدير المالي والمدير التجاري والمدير الإداري والمدير



الفنى الخ .. وهؤلاء ضبعا يكون وضعهم كوضع رئيس المجلس من حيث تسليهم نصفين عضويتهم فى الادارة العليا - فى مجلس الادارة - لوجودهم فى الادارة التنفيذية بسلطة تنفيذية فردية لكل منهم .  
وتنمى روعى ذلك ، فبالرغم من وجود آراء مختلفة فى هذا الشأن ، فمن رأى ان الادارة العليا هى - كما قلنا - مجلس الادارة كمجموعة بصرف النظر عن أعضائه كأفراد ، كما أن الادارة التنفيذية هى رئاسة الجهاز التنفيذى والمستوى الرئيسى الذى يلمه من مديرى الادارات العامة أو القطاعات الرئيسية الخ .. حبيب وضع الشركة .

وتقوم الادارة التنفيذية بأعداد الخطط والمشاريع التى أقرتها الادارة العليا لوضعها موضع التنفيذ . ويقضى ذلك منها القيام بدراسة الإمكانيات الخاصة بالحصول على الاموال والمواد والمعدات والأفراد اللازمين لتنفيذ السياسات والخطط ، ثم تقوم برسم خطة التنفيذ التى تعتمد على استخدام هذه الإمكانيات . وهذه الخطط التى ترسمها الادارة التنفيذية هى التى تدير على هديها الادارة الداخلية والمباشرة فى تنفيذ العمليات . ولذلك تعتبر هذه المجموعة الادارة التنفيذية الحلقة المتوسطة بين الادارة العليا والادارة الداخلية . حيث تلتقى رغبات وقرارات الأولى ثم تطلب من الثانية تنفيذها بالطرق التى ترسمها ويحدد لها ... وبالإضافة الى ذلك ففى تقوم بمراقبة نتائج العمليات التنفيذية فى جميع مراحل النشاط ، ثم تقدم تقاريرها عن نتائج العمليات الى الادارة العليا التى تختص بعمليات الرقابة الادارية العليا .

ويمكن تلخيص الاعباء التى تقوم بها الادارة التنفيذية فيما يلى :

أ - وضع نظام دقيق للعمل الداخلى فى المشروع وتحديد الأقسام الفرعية واختصاصاتها والسلطات المحولة الى القائمين على أمرها والمهاتيات التى تقع على عاتقهم وذلك فى حدود التنظيم العام الذى تقوم بوضعه الادارة العليا ( مجلس الادارة ) أو يتم الموافقة عليه .

٢ - وضع نظام دقيق للمراقبة والمراجعة الداخلية على جميع العمليات وأوجه النشاط المختلفة التي يبدؤها أفراد المشروع حتى تتأكد من حسن سير الأعمال وحتى يمكنها توجيه الجهود إلى تحقيق أهداف المشروع بأحسن الوسائل الممكنة وأقل التكاليف .

٣ - العناية اثنامة باختيار هيئة الإدارة الداخلية والمباشرة التي تشرف اشرافا مباشرا على تنفيذ العمليات .

٤ - تقديم تقارير دورية أو غير دورية للهيئة الإدارية العليا عن جميع أوجه النشاط في المشروع والنتائج التي حققها .

٥ - تقديم البيانات اللازمة والاقتراحات النافعة إلى الإدارة العليا بما يعينها في وضع السياسات والخطط العامة للمشروع . وبذلك تساهم مساهمة ايجابية في تكوين هذه السياسات Policy Formulation

ويتولى رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب أو المدير العام ( أو رئيس الجهاز التنفيذي ) عادة قيادة الإدارة التنفيذية في وضعها للسياسات التنفيذية اللازمة لتطبيق السياسات العامة التي يحددها مجلس الإدارة ويعمل على التنسيق بين أعمال أفراد الإدارة التنفيذية من رؤساء الإدارات الرئيسية في المشروع . هذا إلى جانب اقتراح تعيينات كبار الموظفين حتى يوافق مجلس الإدارة عليها . وعموما فإن اختصاصات رئيس الجهاز التنفيذي في شركات القطاع الخاص متعارف عليها وتدخل ضمن الاختصاصات السابقة بوجه عام - حيث أن القانون ١٥٢ لسنة ١٩٨١ لم يحدد لها صراحة . أما قانون هيئات وشركات القطاع العام رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٢ فقد حدد اختصاصات رئيس مجلس إدارة الشركة ( وهو رئيس الجهاز التنفيذي ) بما ارتبطا بترتيب شؤونها وعلى الاختصاص ما يلي ( مادة ٢٢ )

١ - تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .

٢ - تنفيذ البرامج المعتمدة فيما يتعلق بالاستثمار والتمويل

والعمالة والانتاج والتسويق والتصدير والربحية .

٣ - الترخيص بتشغيل ساعات عمل اضافية فى الشركة فى حدود القواعد التى يضعها مجلس ادارة الشركة .

٤ - اقتراح نقل او نذب العاملين بالشركة بغير موافقة متى اقتضت المصلحة ذلك فى داخل نطاق المحافظة ، على ان يصدر بذلك قرار من الوزير المختص .

ويظهر من كل هذا انه عمل تنفيذى فى إطار السياسة العامة والخطة وقرارات مجلس الادارة .  
الادارة الداخلية :

وتتكون هذه المجموعة من رؤساء الأقسام الفرعية والمشرعين اشرافا مباشرا على تنفيذ الخطط التى وضعتها الادارة العليا ( بشكل عام ) بالطرق والأساليب التى رستها الادارة التنفيذية ( بشكل تنفيذى ) كما تشرف على سير الأعمال اليومية وأوجه النشاط العادية فى جميع نواحي المشروع طبقا للأنظمة الموضوعة واللوائح الداخلية المقررة .

ويشارك فى هذه الادارة جميع مستويات الرئاسة التى تلى مستوى الرئاسة التنفيذية . وتختلف المستويات عادة حسب حجم المشروع وأوجه النشاط التى يقوم بها ، وعدد أفراد المجموعة التى تقوم بإدارة هذه النشاط ومستواهم الادارى ومقدرتهم على الاشراف والتوجيه . فمثلا بالنسبة للعمليات الانتاجية فى المشروع يضع رئيس مجلس الادارة أو المدير العام ومدير الانتاج ( الادارة التنفيذية ) الطرق والأساليب التى تطبق بها السياسات العامة التى حددتها الهيئة الادارية العليا . ثم يقوم مدير المصنع ورؤساء الأقسام ورؤساء العمال ( الادارة الداخلية أو المباشرة ) كل فيما يخصه بتنفيذ سياسة الادارة العليا طبقا لهذه الخطط والأساليب والطرق التى حددتها الادارة التنفيذية .

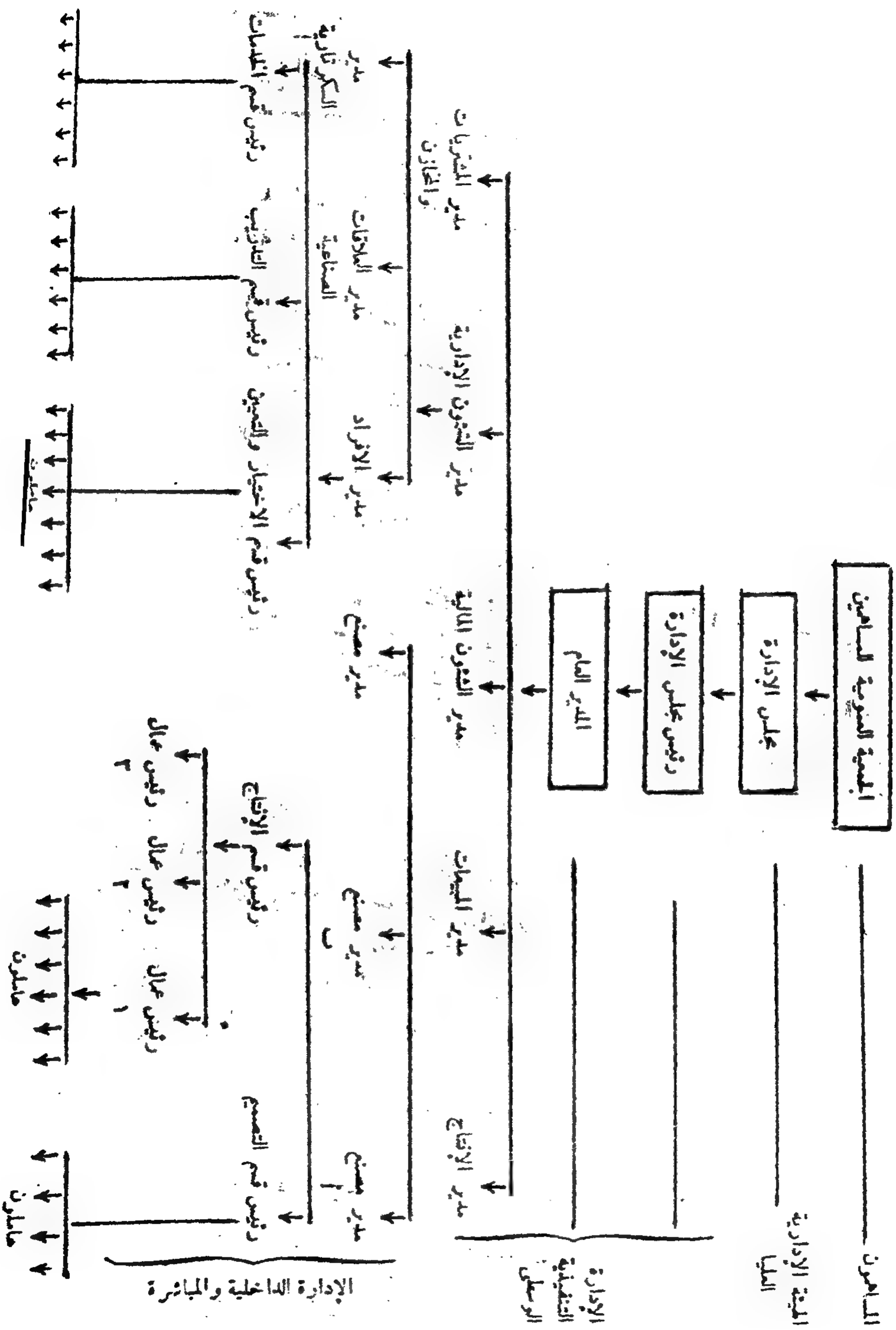
ويمكن مما سبق أن تلخص أعمال واختصاصات المستويات الادارية المختلفة فى المشروع بالصورة التالية ، مع ملاحظة أنها صورة عامة تختلف حدودها بين منشأة وأخرى طبقا للأوضاع التفصيلية والظروف الخاصة بكل منشأة .

نوع العمل	الهيئة أو الشخص المختص
١ - تحديد أهداف المشروع وسياساته العامة .	مجلس الإدارة ( الهيئة الإدارية العليا )
٢ - الإشراف على أعمال الإدارة التنفيذية في تطبيقها للسياسات الصلة وتمثيل مجلس الإدارة في مراقبة تصرفاتها .	رئيس مجلس الإدارة أو عضو مجلس الإدارة المنتدب
٣ - وضع الخطط والأساليب التي تنفذ وتطبق بها السياسات العامة والتنسيق بين أعمال الإدارات المختلفة والإشراف على تصرفات الإدارة المباشرة وتقديم التقارير إلى مجلس الإدارة .	الإدارة التنفيذية ( رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام ومساعديه من رؤساء أو مديري الإدارات الرئيسية في المشروع ) .
٤ - القيام بالعمليات المطاوعة لتنفيذ الخطط والقرارات التي اقترتها الإدارة العليا بالطرق والأساليب التي رسمتها الإدارة التنفيذية ، والإشراف المباشر على عمليات التنفيذ الفعلية وتقديم التقارير للإدارة التنفيذية .	الإدارة الداخلية أو المباشرة ( رؤساء الأقسام الفرعية ورؤساء العمال المباشرين ) .

وشكل ( ٤ ) عبارة عن خريطة توضح المستويات الإدارية في المشروع مع ملاحظة أنها مثال لما يمكن أن يوجد في بعض المنشآت وليست خريطة تنظيمية نموذجية موجودة في جميع المنشآت .



## شكل ( ٤ ) المستويات الإدارية



## المؤهلات الأساسية للهيئة الادارية :

ان الوظيفة الادارية لا يمكن شغلها بأى فرد من الأفراد لأنها تتطلب مؤهلات معينة وشروطا خاصة فيمن يمكن أن يقوم بأعبائها أو يتحمل مسئولياتها بنجاح . وفيما يلى لورد قائمة بالمؤهلات الخاصة الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة . وهذه القائمة ليست على سبيل الحصر وانما هى على سبيل المثال . كما أن ترتيب هذه الشروط لا يظهر بحال من الأحوال أهميتها النسبية :

١ - الكفاءة الفنية : حيث انه لا بد للمدير أن يلم المساما كافيا بميدان العمل الذى يعمل فيه لأنه كلما كان لديه رصيد من العلم والمعرفة كلما زادت ثقته بنفسه . وزادت قدرته على حل المشاكل التى تعترض طريق عمله بما يدفع الآخرين للثقة به وبكفاءته . وهذا شرط هام جدا بالنسبة لنجاحه وتقدمه كمدير وحيث اننا نعيش فى مجتمع يتغير ويتجدد باستمرار Dynamic Society فلا بد للمدير أن يتابع هذه التغيرات وأن يلم بالأفكار والتجديدات الحديثة حتى يظل على اتصال بالمجتمع الذى يعيش فيه وبكل تطور يؤثر على مشروعه وشهرته من قريب أو بعيد .

٢ - القدرة على التفكير والفحص والدراسة . حيث ان حسن التصرف واصدار الأوامر عادة ما يتطلب تفكيرا عميقا ودراسة سابقة ووزنا للأمور وليس المهم هنا أن يعرف المدير الموضوع الذى يدرسه أو يفكر فيه فقط . وانما يجب أن يعرف كيف يفكر وكيف يقوم بالدراسة .

٣ - القدرة على التعبير : حيث ان المدير دائب الاتصال برؤوسه عما يرغبه ، وقدرته على صياغة الأوامر فى القالب الذى يهمنى برؤوسه لها أثر كبير فى تنفيذ هذه الأوامر ونجاح المشروع .

هذا بالاضافة الى أنه يطلب من وقت لآخر شرح طرق العمل ووضع خطط التنفيذ وادخال تجديدات وابتكارات حديثة فى نواحي العمل المختلفة . وكل ذلك يحتاج الى حسن التعبير .

٤ - النضوج الفكرى وقوة الشخصية : حيث أنه من شروط نجاح المدير أن يثق بنفسه وأن يتميز بالحيمة واللباقة والنظافة ، وأن يعترف بخطئه وقت اللزوم ، وأن يتعاون مع زملائه ومروءية هذا بالاضافة الى قوة شخصيته لكي يكتب احترام الجميع ، وألا يكون ضعيفا أو متبدا وإنما يجب أن يكون لينا فى غير ضعف وقويا فى غير عنف .

٥ - الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية : وذلك لأن تحمل المسؤولية شرط أساسى للنجاح فى الادارة . فالادارة تتطلب دائما اتخاذ خطوات جريئة حاسمة ممن يقوم باتخاذها استعدادا لتحمل مسؤولية نتائجها . والعادة أن الفرد الذى لا يرغب فى تحمل المسؤولية والذى يتهرب منها لا يسكن بحال من الأحوال أن يكون مديرا أو موجها لغيره من الأفراد ، بل انه يصبح فى حاجة الى شخص آخر يتودده ويوجهه . ولا شك أن تحمل المسؤولية يحتاج من المدير أن يكون شجاعا ولكن دون تهـور . فهو يدرس الظروف والملازمات التى تحيط بالمشكلة التى تعترض طريقه ثم يصدر فيها قراره . وإذا لم يحالفه الحظ فى القرارات السابقة فلا يعوقه ذلك عن اتخاذ قرارات وخطوات جديدة .

٦ - القيادة : ان قدرة المدير على تفهم الأشخاص الذين يعمل معهم وقيادتهم وتوجيههم مهمة جدا فى عمل الادارة . وهو لذلك لا بد أن يكون قدوة لهم فى جميع تصرفاته . ويجب دائما أن يتذكر قول القائل « لا تنه عن خلق وتأتى مثله ... » وعلى ذلك فقبل أن يطالب منهم أن يزيدوا من نشاطهم وأن يرفعوا من كفاءتهم الانتاجية فلا بد أن يقوم بنفسه بهذا العمل .

٧ - الحكمة فى اتخاذ القرارات Judgement ، ويلاحظ أن الحكمة فى اتخاذ القرارات تقتضى توافر العناصر التالية :

( ١ ) العناية باعتبار وتقدير وتقويم العوامل المؤثرة فى المشكلة المواجهة .

(ب) أنساع وجهة النظر ودائرة البحث عند دراسة وتقدير هذه العوامل بحيث يمكن تقويمها في ضوء الظروف والملازمات العامة .

(ج) التروى وأخذ الوقت الكافى فى الوصول إلى قرار .

(د) التعود على إصدار قرارات معقولة .

(هـ) القدرة على تحديد المواعيد المناسبة لتنفيذ هذه القرارات .

وحيث أن الشخص الحكيم فى تصرفاته عادة ما يتبع هذه الأسس فمن الواضح أن الحكمة فى اتخاذ القرارات لا يجب أن تتميز بها الشخصية الإدارية دون أن يتميز الفرد بهذه الصفة ، وإنما يجب أن تكون الصفة موجودة ثم تقوى وتنسى بالمران العملى Practical Experience وعلى ذلك فإن الشخص الذى يصاح للمنصب الإدارى يحتاج إلى درجة عالية من الذكاء ، ومستوى عال من التعليم وخبرة عملية كافية ، فإذا جمع بين هذه العناصر فإنه يستطيع أن ينمى فى شخصه صفة الحكمة فى اتخاذ القرارات .



## الفصل الثاني

### تنظيم الإدارة العليا

#### تشكيلها واختصاصاتها

لا شك في أن للإدارة العليا في المشروعات المختلفة أهمية كبيرة وخاصة في نجاح هذه المشروعات وتحقيقها لأهدافها ، سواء أكانت هذه المشروعات صغيرة أو كبيرة : تجارية أو صناعية أو خدمات ، تابعة للقطاع العام أو الخاص ، ولا شك أيضا في أن حسن تنظيم هذه الهيئة الإدارية العليا ينعكس على كفاءتها في عملها وبالتالي على كفاية المشروع وتحقيقه لأهدافه ، ومن أجل هذا نتعرض دراستنا لتنظيم هذه الهيئة الإدارية بشكل خاص ، وخصوصا ان تنظيم المستويات الإدارية الأخرى - تنفيذية ومباشرة - سوف نتطرق اليه بشكل عام عند دراستنا للتنظيم الإداري فيما بعد ، وحيث ان الشركات المساهمة هي أكبر أنواع المشروعات والتنظيمات وتتضمن أغلب المشاكل وأهمها ، وتظهر فيها مشاكل تنظيم الهيئة الإدارية العليا بأجلى معانيها ، فإتينا سوف نطبق دراستنا على هذه الشركات المساهمة .

وتتناول دراستنا تنظيم الإدارة العليا في الشركات المساهمة ، أو بالأحرى تنظيم مجلس الإدارة فيها ، ما يلي :

١ - تشكيل هذه الهيئة من الناحية العددية ومن الناحية الفنية من حيث العناصر والكفاءات المكونة لهذه الهيئة . لأن هذا التشكيل ينعكس قطعاً على كفاية عمل الإدارة العليا كلجنة .

٢ - شروط العضوية في الهيئة الإدارية العليا حتى يمكن مراعاتها عند التشكيل .

٣ - اختصاصات وسلطات الادارة العليا ، وخاصة فى علاقاتها مع المستويات الادارية الأدنى .

٤ - اشتراك العاملين فى الادارة العليا . ومن أجل الأهمية الخاصة لهذا الموضوع فسوف تفرد له فصلا خاصا .

#### التشكيل العددي لمجلس الادارة :

لا شك أن عدد أعضاء مجلس الادارة - كما هو معروف بالنسبة لنشاط أية لجنة من اللجان - يؤثر على درجة كفاية النشاط الذى يقومون به مجتمعين ، ولقد قال بعض الكتاب أن مجلس الادارة الذى يتكون من عشرة أعضاء يعتبر هيكلًا اداريًا Executive Body بينما المجلس الذى يتكون من ثلاثين عضواً يعتبر هيكلًا للجدل والخلاف Debatable Body (١) . وبالرغم من أن هذه العبارات ليست صحيحة كلية . الا أنها تلفت النظر الى أهمية عدد أعضاء مجلس الادارة وأثر حجم المجلس على كفايته فقد يكون عدد أعضاء مجلس الادارة صغيرا جدا لدرجة عدم السماح بتمثيل الخبرات والكفاءات ووجبات النظر المختلفة تمثيلا معقولا . كما أنه قد يكون العدد كبيرا جدا بشكل يصعب معه ادارة المجلس واستخدامه لتحقيق أهداف الشركة ، بالإضافة الى الاسراف فى المكافآت التى تصرف للأعضاء ، ومع ذلك فإن القيم التى يمتاز بها العضو وصفات القيادة التى يتمتع بها قد تعتبر أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على كفاية المجلس .

(١) راجع فى ذلك :

"The Responsibilities of Directors" The Economist. Vol. 113, November, 1931, P. 316.

وقد نظمت عدة دراسات لحجم مجالس ادارة الشركات فى الدول  
الأجنبية ومن أهم هذه الدراسات تلك الدراسة التى قام بها المؤتمر

الصناعى الأهلى فى أمريكا National Industrial conference Board

فى سنة ١٩٤٦ (١) • فبناء على سؤال ٥٣٢ شركة مساهمة ( غير مالية

Nonfinancial ) حيث يوجد اختلاف كبير بين عدد أعضاء مجالس

الادارة يختلف كما يظهر فى الجدول التالى ( شكل ٦ ) :

كما أن هناك دراسة أخرى نشرت بواسطة ر • ا • جوردون  
R.A. Gordon فى سنة ١٩٤٥ عن ١٥٥ شركة مساهمة كبيرة ( غير مالية  
أيضا ) وأظهرت أن متوسط عدد أعضاء مجلس الادارة فى هذه الشركات  
هو ١٥٣ (٢) • ولقد وجد جوردون - حتى فى مثل هذه المجموعة -  
ان عدد أعضاء مجلس الادارة فى أربع شركات كان عبارة عن ستة  
أعضاء كما أن عدد أعضاء مجالس أخرى مثل مجلس ادارة شركة جنرال  
موتورز General Motors وشركة دويونت Du pont كان عبارة عن خمسة  
وثلاثين عضوا •

---

(١) راجع فى ذلك :

—P. W. Dikson, Compensation & Duties of corporate Directors Studies  
in Business Policy, No. 16. National Industrial Conference Board, Inc.  
New York, 1946.

— R. A. Gordon, Business Leadership in The Large Corporation,  
Brookings Institution. Washington, 1945, P. 117.

(٢) راجع فى ذلك :

R.A. Gordon, Business Leaderslip in the Large Corporation. Brookings  
Institution, Washington, 1934, p. 117.

شكل (٦) متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة حسب حجم الشركة

متوسط عدد أعضاء المجلس	عدد أعضاء مجلس الإدارة														مجموع الأصول آلاف الجنيهات
	أكثر من ١٥	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	
٥,٩			—	—	—	١	١	٣	٥	١٥	٦	٢٠	٧	٩	أقل من ١٠٠٠٠
٧,٦	٢	١١	٢	٢	٧	١٥	٥	٢٧	٢٨	٥٥	٢٢	٤٤	٢	٤	من ١٠٠٠٠ إلى ٤٩٩٩
١٠	٦	٥	٧	٩	١٠	٢٧	٧	٢٩	١٢٥	١٨	٢	١١	—	—	من ١٠٠٠٠ إلى ٤٩٩٩٩
١٠,٢٣	١٥	١١	٩	٢	١٣	١١	٦	١٥	١	٦	١	١	—	—	من ٥٠٠٠٠ فأكثر



وفي رأى جوردون من دراسته وبحثه أن عدد مجلس الإدارة الذي يتراوح بين ستة أعضاء واثني عشر عضوا يكون صغيرا بالدرجة الكافية التي تتوافر معها الكفاية ، ويكون كبيرا بالدرجة الكافية التي يتوافر معها التشكيل المعقول للخبرات والكفاءات ووجهات النظر المختلفة كما أن ج . بيتس G. E. Pates في مقالة له في مجلة هارفارد للتجارة Harvard Business Review قد اقترح أن يكون عدد أعضاء

مجلس الإدارة في الشركة المساهمة بين خمسة واثني عشر عضوا (١) . وبناء على هذه النتائج التي توصل إليها هؤلاء الباحثون من دراستهم العلمية لحجم مجلس الإدارة في الشركات المساهمة ، يمكن أن يقال إن عدد أعضاء مجالس إدارة الشركات الأمريكية يبدو كبيرا ويحتاج من المسؤولين في هذه الشركات إلى بحث الموضوع وإعادة النظر في عدد أعضاء المجلس على أسس من المصلحة العامة للمشروع بدلا من مصلحة بعض الأفراد الذين يعتبرون عبئا على هذه الشركات والذين يقطعون مكافأتهم من حقوق المساهمين دون حق معقول .

أما بالنسبة للشركات المساهمة في جمهورية مصر العربية ، فإن القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ قد حدد فقط الحد الأدنى للعضوية بثلاثة أعضاء وذلك بالنسبة لشركات القطاع الخاص ، في حين أن القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٢ قد حدد الحد الأدنى بسبعة أعضاء والحد الأقصى بأحد عشر عضوا بالنسبة لشركات القطاع العام . وبصفة عليية فقد انعكس التشكيل العددي لمجالس إدارة القطاع العام على الحد الأقصى لشركات القطاع الخاص ، فلم يزد الحد الأقصى بها على أحد عشر عضوا . ولقد كان لهذا التنظيم العددي أثره الفعال إذ أن كثيرا من الشركات فيما مضى - قبل صدور القانون ١١٤ لسنة ١٩٥٨ - كانت تضم عددا

(١) راجع في ذلك :

G.E. Bates "The Board of Directors," Harvard Business Review. Vol. 19, October, 1940, p. 86.

كثيرا من الأعضاء في مجالس ادارتها يصل أو يزيد عن ١٥ عضوا .  
والحقيقة التي لا مناص من الاعتراف بها بصراحة تامة ان هذا العدد الكبير  
من أعضاء مجلس الادارة لم يكن يؤدي عملا منتجا للشركة . وان الكثيرين  
من الأعضاء كانوا يشهدون اجتماعات مجالس الادارة دون أن يشتركوا  
اشتراكا جديا في المناقشات ودون أن يقوموا بأية دراسة أو بحث جدي  
للموضوعات المعروضة على المجلس . ولذلك كانت مناقشات بعض مجالس  
الادارة تتسم بالاستهانة أو التعقيد أو تشيع فيها المسألة والمهادنة ولكن  
على حساب المصلحة العامة للمشروع . وهناك وقائع كثيرة تشهد على  
ذلك . كما أن الأبحاث العلمية التي عملت عن الشركات المساهمة  
الأمريكية تبين لنا أن زيادة عدد أعضاء مجلس الادارة بهذا الشكل  
غالبا ما يكون في غير مصلحة الشركة سواء من ناحية صعوبة ادارة  
المجلس وتوجيهه لمصلحة الشركة أو من ناحية الاسراف في المكافآت .  
وعلى ذلك فيجب أن نستفيد بنتائج هذه الأبحاث وخاصة أن الشركات  
المساهمة العربية لا تصل في الحجم الى ما وصلت اليه الشركات المساهمة  
الأمريكية التي كانت موضع البحث . فاذا كان مثل هذا العدد -  
خسة عشر عضوا - يعتبر كبيرا بالنسبة للشركات الأمريكية ، فمن  
الأحرى أن يعتبر كبيرا بالنسبة للشركات في جمهورية مصر العربية .

وعلى ذلك فإن تحديد الحد الأقصى لعدد أعضاء مجلس الادارة  
في الشركات المساهمة في جمهورية مصر العربية بأحد عشر عضوا بصفة  
قانونية أو عملية هو تحديد معقول من الناحية العملية ومن ناحية المصلحة  
الواقعية ، حتى تتاح الفرصة للمجلس بأن تكون مناقشته منظمة .

ويجب أن يلاحظ عموما أنه تشكيل مجلس الادارة من عناصر  
وكفاءات متنوعة يعتبر ذات أهمية أكبر من مجرد صغر أو كبر حجم  
المجلس وذلك بالنسبة لرعاية الثروة ونجاح المشروع لما لذلك من أثر  
كبير على الكفاءة الادارية والاتاجية للشركة . ومن أجل ذلك سوف  
نناقش فيما يلي العناصر والكفاءات المكونة لمجلس الادارة .

### اشتراك المديرين في مجلس الإدارة :

مرت عملية اشتراك المديرين في مجالس الإدارات في جمهورية مصر العربية بالمراحل التالية :

المرحلة الأولى : لم يكن هناك ما يمنع اشتراك مديري الشركات المساهمة في مجالس إدارتها . ولقد كان ذلك بالفعل موجودا قبل صدور القانون ١١٤ لسنة ١٩٥٨ . بينما ان اشتراك هؤلاء المديرين كان اختياريا . المرحلة الثانية : صدر القانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٥٨ الذي منع اشتراك المديرين في مجالس إدارة الشركات وبالتالي أصبح عدم اشتراكهم إجباريا . حيث نصت المادة ٣٣ مكرر من هذا القانون «على أنه لا يجوز أن يكون مدير الشركة أو أى موظف بها عضواً في مجلس إدارتها ولقد كان الغرض من ذلك هو الفصل التام بين الهيئة الإدارية العليا ( مجلس الإدارة ) وبين الإدارة التنفيذية وأحكام رقابة مجلس الإدارة على المديرين والأعمال التنفيذية التي يقومون بها » .

المرحلة الثالثة : قُرب على صدور القانون ١٣٧ لسنة ١٩٦١ أن أصبح إشراك المديرين إجباريا حيث نصت المادة ١ فقرة (ب) بإشراك واحد على الأقل وثلاثة على الأكثر من بين مديري الشركة أو مديري الأقسام بها في مجلس الإدارة . وينص هذا القانون « على أنه يجب أن يكون تشكيل مجالس إدارة الشركة المساهمة من خمسية أعضاء تنتخبهم الجمعية العمومية منهم واحد على الأقل وثلاثة على الأكثر من بين مديري الأقسام بها » . ولذلك فقد أصبح الأمر إجباريا على شركات القطاع الخاص أن يشترك بعض المديرين « أعضاء الإدارة التنفيذية » في مجلس إدارتها . أما بالنسبة لشركات القطاع العام ، فإن قانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ والذي تخضع له شركات القطاع العام لم ينص على ذلك صراحة . وإنما نص على أن يعين الرئيس ونصف أعضاء المجلس المتفرغين بقرارات من رئيس الوزراء ومن حيث الواقع العملي فإن مجالس إدارة شركات القطاع العام تضم عادة بعض مديري الإدارات



الرئيسية في الشركة، مثل المدير الفني والمدير المالي والمدير التجاري والمدير الإداري ... الخ . وذلك بحكم وظائفهم . وبالتالي فإن اشتراك المديرين في مجالس إدارة شركات القطاع العام واقع حقيقي .

#### المرحلة الرابعة :

( أ ) في هذه المرحلة صدر القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ الخاص بشركات القطاع الخاص والذي ينص في المادة ٨٣ منه على ما يأتي « مع عدم الإخلال بالأحكام الخاصة بمشاركة العاملين في الإدارة لا يجوز أن يعين مدير الشركة أو أى موظف بها عضواً في مجلس إدارتها ما لم يكن قد مضى على شغله لوظيفة رئيسية بالشركة مدة لا تقل عن سنتين . ومن هنا فإن اشتراك المديرين في مثل هذا القانون أصبح اختيارياً إلا أنه من الوجهة العملية فإنه يحدث الاشتراك في مجالس الإدارة .

( ب ) بالنسبة لشركات القطاع العام مع القانون ٩٧ لسنة ١٩٨٢ وهو الذى يحكم عملية اشتراك المديرين في مجالس الإدارة . وبالتالي فإن مجالس إدارة الشركات تضم بعض المديرين بحكم وظائفهم وأصبح الاشتراك أمراً حقيقياً وواقعياً ، حيث تنص م/ ٢٠ على تعيين نصف أعضاء المجلس من شغلى الوظائف العليا بالشركة والحقيقة أن عملية اشتراك المديرين في مجالس إدارة الشركة المساهمة إما ما يؤيدها وما يعارضها من وجهات النظر . فمثلاً نجد أن الذين يجذبون اشتراكهم في مجالس الإدارة يقوون أن ذلك سوف يؤدي إلى تكوين مجلس إدارة ذي كفاءة عالية للقيام بوظيفة الإدارة العليا في المنشأة . وتستند هذه الكفاءة إلى المعرفة التامة التفصيلية بالمشاكل الفنية المختلفة بالشركة والرغبة الكاملة الأكيدة في نجاح المشروع ( طالما أن مستقبل هؤلاء المديرين مرتبط بمستقبل الشركة إلى حد كبير ) والإخلاص التام لأهداف المنشأة وسياستها في حين أن الذين يعارضون اشتراك



المديرين في مجلس الادارة يقولون ان من الأسباب الهامة لوجود مجلس الادارة أن يتولى فحص ومراقبة تصرفات الادارة التنفيذية والمباشرة في المنشأة . وانتقاد هذه التصرفات بصورة بناءة وتوجيهها الى الطريق السليم الموصل الى أهداف المنشأة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف . ومعنى ذلك أن اشتراك المديرين في مجلس الادارة سوف يقتضى منهم انتقاد أنفسهم وتصرفاتهم كمديرين ، وهذا يكاد يكون مستحيلا هذا بالإضافة الى محاسبة أنفسهم من حيث مرتباتهم ( كمديرين ) ومكافآتهم وغير ذلك من الخدمات . غير أن مثل هذه الظواهر لا يخشى من وقوعها بدرجة كبيرة الا اذا كانت أغلبية المجلس من المديرين .

ولذلك فإن الحل الوسط بالنسبة لهذه المشكلة أن يضم مجلس ادارة الشركات بعض الأعضاء الخارجيين وبعض المديرين . وبذلك تتمثل في الرغبات والكفاءات المختلفة . وهنا توضع أمام المجلس آراء ورغبات المديرين المتصلين باستمرار بمشاكل العمليات المختلفة في إدارات وأقسام المنشأة كلها . هذا بالإضافة الى أن الألام بالشئون الداخلية والتفصيلات الهامة في المنشأة سوف يمكن من رسم سياسة عليا رشيدة أساسها الواقع الحقيقي العمل في المنشأة . كما أن الأعضاء الخارجيين سوف يكونون ثقل التوازن في الآراء بحيث لا يسمعون باقرار آراء المديرين المنحازة . هذا بالإضافة الى خبراتهم واتصالاتهم الخارجية التي تمكنهم من اقتراح سياسات واجراءات متبعة في جهات أخرى بحيث تدرس مع مجموعة المديرين المشتركين في عضوية المجلس . وبذلك يحقق التوازن بين وجهات النظر الداخلية والخارجية في مجلس الادارة . ولا شك أن هذا ما رعاه المشرع عند إصدار القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ عندما استحدث دخول أعضاء غير متفرغين في مجالس الادارة بشركات القطاع العام في حدود عضوين من الخارج من الكفايات الفنية والاقتصادية والادارية والمالية والقانونية . ولكن للأسف فإن القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٢ الذي تخضع له الشركات حاليا قد أجاز تعيين عضوين من الخارج ولكن دون صوت معنود ، وبالتالي قضى على هذه الميزة .

ولا شك ان اشتراك غير المديرين في مجلس الادارة ظاهرة شائعة في الشركات المساهمة في البلاد المتقدمة اداريا مثل الولايات المتحدة الأمريكية . فمثلا نجد أن مجلس الادارة الذي اعتبر أحسن مجلس الادارة في نظر معهد الادارة الأمريكي American Institute of Management

في سنة ١٩٥١ وهو المجلس الخاص بالشركة العامة للأغذية General Foods Corporation يضم سبعة عشر عضوا منهم أحد عشر عضوا من غير المديرين في الشركة . يشارون وجهات نظر ورغبات خارجية هامة مثل البنوك وبيوت الاستثمار والمنشآت التجارية والصناعية ومؤسسات تعليمية وقانونية . ولوحظ أن هؤلاء الأعضاء نشاط آخر في النواحي الاجتماعية والخيرية بما يقوى الرابطة بين هذه الشركة وبين الهيئة الاجتماعية التي تعيش فيها . كما أن هؤلاء الأعضاء يسألون كفريق لتحقيق مصلحة المساهمين مع مراعاتهم دائما لمصالح العاملين والهيئة الاجتماعية . ولذلك فإن هؤلاء الأعضاء يقومون بالوظيفة الحقيقية لعضو مجلس الإدارة الذي يعنى بعامة كل العناية ويحرص كل انحرص على القيام بواجباته نحو الشركة التي يقوم بإدارتها . (١)

وعموما يمكن ان يقال أنه وان كان هناك خلاف في دوائر الأعمال الأمريكية حول وجود أغلبية أعضاء مجلس الادارة من المديرين في الشركات ، فإن هناك دليلا - طبقا للدراسات الحديثة (٢) - على وجود اتجاه متزايد نحو اشتراك المديرين في مجلس الادارة مع عدم تمثيلهم لأغلبية الأصوات . فمن دراسة الشركات الأمريكية التي تبلغ أصولها ٧٥ مليون دولار أو أكثر وجد أن ٣٧ في المائة من هذه الشركات تضم

(١) راجع في ذلك :

(How to Appraise Management) The Corporate Director Special Issue 10. 1951, pp. 6-10.

(٢) راجع في ذلك :

Newcoiner M., The Big Business Executive, Columbia University Press. New York, 1955. p.p 28.

مجالس ادارتها مديرين من الشركة كما وجد من دراسة أخرى لعدد مائتين من أكبر الشركات الصناعية ، أن ٥١ في المائة أو أكثر من أعضاء مجالس الادارة في ١٢٦ شركة منها عبارة عن مديرين . كما أشارت هذه الدراسة أيضا الى أن عدد الشركات التي تضم مجالس ادارتها أقل من ٥٠ في المائة مديرين قد نقص في السنين الأخيرة (١) .

ويجب ان تلاحظ الشركات - أو المسؤولون عن اختيار أعضاء مجالس الادارة - أن يكون أعضاء المجلس من غير العاملين في الشركة قادرين وراغبين في خدمة الشركة واعطاءها من الاهتمام والوقت ما يكفي حاجتها حتى يحقق العضو - الخارجي - للشركة ما ترجوه من تعيينه في مجلس ادارتها ، وحتى يكون عوناً لها لا عبئاً عليها . وعلى ذلك فإن نفع أعضاء مجلس الادارة الخارجيين الى درجة معينة مهم جداً بالنسبة للشركة ، حيث أن الشخص الذي يأخذ على عاتقه مهمة تخطيط ومراقبة سياسات الشركة لابد أن يعطيها من وقته ومجهوده ما يكفي لبحث ودراسة مشاكلها العامة بما يعينه على تفهمها والادلاء بالآراء والمقترحات القيمة في سبيل حلها ، وكذلك بما يمكنه من مواجهة المديرين ومناقشتهم فيما وصلوا اليه من نتائج مناقشة قوية أساسها المعرفة وهدنها المصلحة العامة للشركة ، ومن أجل هذا طبعاً قصر المشرع عضوية مجلس الادارة بصفة عامة على مجالس ادارة شركتين مساهمتين طبقاً للمادة ٩٣ من القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١

#### الكفاءات المطلوبة لمجلس الادارة :

ان مجالس ادارة الشركات، المساهمة يمكن ان تضم عناصر مختلفة وكفاءات متنوعة ، منها كبار المساهمين ، ورجال الاقتصاد والبنوك

(١) راجع في ذلك :

Vance.S., "Trend in Boards. More. Insiders, Business Week, Nov. 20, 1955, pp. 128-132.

والتأمين ورجال القانون ، ورجال التعليم ، والشخصيات الكبيرة ذات السعة الطيبة والخدمات السابقة أما في الشركة نفسها وأما في الهيئة الاجتماعية ، وغير ذلك من العناصر التي تستفيد منها الشركة عند وجودها في مجلس الإدارة .

ولاشك في أن مجلس الإدارة الذي يضم عناصر من خبرات وكفاءات واعشار متنوعة يكون مجلسا متوازيا <sup>Balanced</sup> وكذا ظهر التوازن في مجلس إدارة الشركة ، كلما كان اقدر على القيام باعبائه ومسؤولياته الجسام في سبيل تحقيق أهدافها .

واتوضيح الموقف بالنسبة للسوق المصرى في هذا الشأن ، يمكن ان نستشهد بالدراسة التي تمت بمعرفة الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة عن حصر العاملين شاغلي الوظائف العليا بالقطاع العام (١) وهو القطاع السائد في الشركات المساهمة في مصر .

وبالرغم من أن هذه الدراسة تبين الوضع بمؤهلات ( الكفاءات ) شاغلي الوظائف العليا ، أى شاغلي وظائف الإدارة العليا ( مجلس الإدارة ) وكذلك الإدارة التنفيذية بهذه الشركات ، إلا أنها يمكن ان تعطى صورة عن الكفاءات المكونة لمجالس الإدارة بشركات القطاع العام حيث أن الغالبية العظمى لشاغلي الدرجات الممتازة والعالية (على الأقل) أعضاء في مجلس الإدارة . وهذه المجموعة ( شاغلو الدرجات الممتازة والعالية ) تمثل ٣٥٪ من مجموع شاغلي الوظائف العليا .

وتوضح الدراسة تنوع الكفاءات كما يظهر في الجدول التالى ( شكل رقم ٧ ) :

(١) راجع في ذلك : الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة - مركز المعلومات  
سلسلة البيانات رقم ٢٧ - نوفمبر ١٩٨٠ - صفحة ٨ ، ٤٢ ، ٤٤ .



شكل رقم (٧) : الكفاءات المكونة لشاغلي الوظائف العليا بالقطاع العام

إجمالي		مدير عام		المالية		المتابعة		الدرجة الى المالية نوع الدراسة
٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	
٣٢,٠٠	١٦٢٢	٣٢,٠٠	١٠٤٧	٣٤,٩	٤٨٩	٢٣,٦	٨٦	مؤهلات تجارية واقتصادية
١١,٠٠	٥٧٤	١٢,١	٣٩٧	١١,٠٠	١٥٤	٦,٣	٢٣	قانونية
٢٦,٩	١٣٥٣	٢٤,٦	٨٠٤	٢٨,٢	٣٩٥	٤٢,٣	١٥٤	هندسية وصناعية وفنية
١,٩	٩٤	٢,٤	٧٩	٩	١٢	٨	٢	آداب وعلوم اجتماعية
٦,٦	٣٣٣	٧,٥	٢٤٦	٤,٤	٦٢	٦,٩	٢٥	زراعية
٥,٨	٢٩١	٠,٠٠	١٩٦	٤,٨	٦٨	٧,٤	٢٧	العلوم
٢,١	١٠٤	٢,٠٠	٦٥	١,٨	٢٥	٢,٧	١٠	طبيعية وصيدلانية
٢,٦	١٣٣	٢,٠٠	٦٦	١,٩	٢٦	٣,٤	١٢	عسكرية
٨,٦	٤٢٨	٨,٠٠	٢٥٩	١٠,٤	١٤٦	٦,٣	٢٣	أخرى
١٠٠	٥٠٣٣	١٠٠	٣٢٦٨	١٠٠	١٤٠١	١٠٠	٣٦٤	غير مبين
١٠٠	٥٠٣٣	١٠٠	٣٢٦٨	١٠٠	١٤٠١	١٠٠	٣٦٤	إجمالي

ومن الجدول السابق يتضح ما يأتى :

١ - بالنسبة لأجمالى العاملين :

(أ) تحتل مجموعة المؤهلات التجارية والاقتصادية المرتبة الأولى بنسبة اجمالية مقدارها ٣٢٪ من اجمالى عدد العاملين شاغلى الوظائف العليا - ويلى ذلك مجموعة المؤهلات الهندسية والصناعية والفنية بنسبة ٢٨٫٩٪ من الاجمالى .

(ب) ان ٧٠٫٣٪ من اجمالى شاغلى الوظائف العليا بوححدات القطاع العام حاصلون على مؤهلات تجارية واقتصادية - هندسية وصناعية وفنية - قانونية .

٢ - بالنسبة لشاغلى وظائف الدرجة الممتازة :

(أ) تحتل مجموعة المؤهلات الهندسية والصناعية والفنية المرتبة الأولى بنسبة ٤٢٫٣٪ من اجمالى شاغلى الدرجة الممتازة .

(ب) يلى ذلك مجموعة مؤهلات التجارية والاقتصادية بنسبة ٢٢٫٦٪ من الاجمالى .

(ج) تأتى مجموعة مؤهلات العلوم فى المرتبة الثالثة بنسبة ٧٫١٪

٣ - بالنسبة لشاغلى وظائف الدرجة العالية :

(أ) تحتل مجموعة المؤهلات التجارية والاقتصادية المرتبة الأولى بنسبة ٣٤٫٩٪ من جملة شاغلى الدرجة العالية .

(ب) يليها مجموعة المؤهلات الهندسية والصناعية والفنية ٢٨٫٢٪ من جملة شاغلى الدرجة المشار اليها .

(ج) تأتى بعد ذلك فى المرتبة الثالثة مجموعة المؤهلات القانونية بنسبة ١١٪ من جملة شاغلى الدرجة العالية .

٤ - بالنسبة لشاغلي وظائف درجة مدير عام :

( أ ) تحتل مجموعة المؤهلات التجارية والاقتصادية المرتبة الأولى بنسبة ٣٢٪ من جملة شاغلي درجة مدير عام .

( ب ) تليها مجموعة المؤهلات الهندسية والصناعية والفنية بنسبة ٢٤٪ من جملة شاغلي الدرجة المنوه عنها .

( ج ) ونأتي مجموعة المؤهلات القانونية في المرتبة الثالثة بنسبة ١٢٪ من جملة شاغلي درجة مدير عام .

وتختلف هذه المؤشرات من قطاع الى آخر كما هو وارد بالجدول التالي ( شكل رقم ٨ ) الذي يوضح توزيع العاملين شاغلي الوظائف العليا وفقا لنوع الدراسة وقطاع النشاط .

ويحسن ان نشير أيضا الى ان الدراسات التي أجريت في هذا الشأن بالنسبة للشركات، المساهمة الأمريكية تعتمد أساسا على احصاءات قديمة نسبيا ( سنة ١٩٤٦ ) . غير ان الباحثين في هذا المجال لازالوا يعتبرون نتائج هذه الدراسات مسايرة لدرجة كبيرة لما هو موجود فعلا في الشركات الأمريكية في الوقت الحالي (١) . ولذلك فيمكن الاعتماد على نتائج أهم هذه الدراسات لكي تعطى لنا مثلا عن العناصر التي تتضمنها مجالس ادارة الشركات المساهمة الأمريكية الناجحة . حتى يستفاد من ذلك في مجال الشركات بجمهورية مصر العربية . وأهم هذه الدراسات ما قامت به هيئة المؤتمر الصناعي الأهلي في سنة ١٩٤٦ بالنسبة لعدد ٢٢ شركة غير مالية "Non financial" كبيرة ، وكانت النتائج التي حصل عليها كما هو موضحة بالجدول التالي . شكل رقم (٩) .

(١) راجع في ذلك .

شكل ( ٨ ) عناصر تكوين مجالس الإدارة حسب المهن أو التخصص

النسبة	عدد الأعضاء	أسباب ضمهم إلى مجلس الإدارة كأعضاء
٢٣,٩	٦٣٦	يملك أو يمثل كمية كبيرة من الأسهم
٢٢,٤	٤٢٠	رجل أعمال ذو سمعة طيبة وشهرة ذائعة
		خبير أو مستشار مالي ( من رجال
٤,٨	٢٨٩	أو الاستثمار ، أو مضارب )
١١,٦	٢١٧	خبير أو مستشار قانوني
٤,٦	٨٧	مدير سابق أو متقاعد
٣,٠	٥٦	خبير أو مستشار في التأمين
٠,٥	١٠	من رجال التعليم
١,٨	٣٤	شخصية كبيرة في المجتمع
٥,٧	١٠٨	أنواع أخرى مختلفة



شكل رقم ( ٩ )  
توزيع العاملين شاغلي الوظائف العليا حسب نوع الدراسة  
وقطاع النشاط

مسل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
نوع الدراسة القطاعات	صناعة المواد الغذائية الغزل والنسيج والملابس الصناعات الكيماوية » المعدنية » التعدين » البترول » الانتاج الحربي » الكهرباء » المصرفي » التجارة الخارجية	...	...	...	...	...	...	...	...	...
مؤهلات تجارية واقتصادية	١٠٤	١٧٨	٩١	١٠٦	٢٥	٦٤	٥١	١١	١٤٠	١١٦
مؤهلات قانونية	٢٦	٤٤	٢٧	٣٧	٩	١٨	١٠	٦	٤٠	٤٣
مؤهلات هندسية وصناعية	٦٤	١٣٩	١٠٢	١٩٢	١٩	٩١	١٢١	٤٦	—	٨
مؤهلات زراعية	٨٠	١	١٥	١	—	٢	—	٢	٤	٢٣
مؤهلات طبية وميدانية	٧	٢	٢	٤	—	٢	—	—	—	٢
مؤهلات التعليم العسكري	—	—	٢	—	—	٨	—	—	—	٢
مؤهلات علوم	٣٧	٤٦	٧٩	٦٣	٢١	٣٢	٣	—	—	—
اداب وعلوم اجتماعية	٣	١٣٠	٢	١٠	٢	٢	٥	—	٢	٣
مؤهلات مهنية	٧	١٠	٤	٢	٢	٣	—	—	٤	٠
خبرة	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
غير مبين	٤٢	١٥	—	٢٠	—	—	٥٢	٧٤	١٣	—
جملة	٣٨٣	٤٥٣	٣٢٤	٣٩١	٧٨	٢٢٣	٢٤٨	١٣٩	٢٠٤	٢١٧

[illegible]

## شروط عضوية مجلس الإدارة :

نص القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ على بعض الشروط القانونية لعضوية مجلس الإدارة وفيما يلي بعض الشروط التي تنطبق على شركات القطاع الخاص :

- ١ - لا يجوز ان يكون عضوا في مجلس ادارة أية شركة مساهمة من حكم عليه بعقوبة جنائية أو عقوبة جنحة عن سرقة أو نصب أو خيانة أمانة أو تزوير أو تقاليس ( مادة ٨٩ من القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ) .
- ٢ - لا يجوز لأحد بصفته الشخصية أو بصفته نائبا عن الغير - ان يجتمع بين عضوية مجلس ادارة أكثر من شركتين من الشركات ( مادة ٩٣ من القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ) . ومع ذلك يجوز استثناء مما تقدم - الجميع بين عضوية مجالس ادارة شركات المساهمة التي يملك العضو ١٠٪ على الأقل من أسهم رأس مال كل منها مهما بلغ عدد هذه الشركات ما دامت عضويته مقصورة عليها .

ويلاحظ ان القانون رقم ١٣٨ لسنة ١٩٤٧ كان يحدد العضوية بعشر شركات مساهمة ، ثم حددها القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بست شركات ، ثم قصرها القانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٥٨ على شركتين فقط . ولا شك ان المشروع بهذا التحديد في عضوية مجالس الادارة يقصد هدفين : أولها اتاحة الفرصة لعضو مجلس الادارة بأن يشترك اشتراكا جديا فعالا في تخطيط السياسة العامة للشركة ومراقبة تنفيذها . وثانيهما : افساح المجال أمام عناصر الشباب ائابة لتتقدم وتشغل عضوية مجالس ادارة الشركات المساهمة التي كانت مقصورة على أسماء معينة لانتغير ولا حتى تؤدي عملا مشرا .

- ٣ - لا يجوز لعضو مجلس الادارة ان يقوم بصفة دائمة بأي عمل فنى أو ادارى بأية صورة كانت في شركة مساهمة أخرى الا بترخيص من

الجمعية العامة ( مادة ٩٥ من القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ويعدل في ذلك من يشتغل مستشاراً قانونياً أو ضريبياً لشركة مساهمة أخرى ، والسبب في ذلك أن المستشار القانوني أو الضريبي للشركة يقوم فيها بعمل فني بصفة دائمة وصفة الدوام هذه مستفادة من طبيعة عمله كمستشار لشركة المفروض أن تلجأ إليه في كل ما تتعرض له من أشكالات قانونية أو ضريبية ، وهذا ولا يعتبر مستشاراً لشركة المحامي أو المحاسب الذي تلجأ إليه الشركة في شأن من شئونها بصفة عرضية ، إذ أن طبيعة المستشار تقتضي منه أن يقوم على وجه الدوام بافتاء الشركة فيما تتعرض له من أشكالات وهذا هو ما أفتى به مجلس الدولة بناء على استشارة إدارة الشركات .

٤ - أن يكون قد مضى على تركه مهنة مراقب حسابات الشركة ثلاث سنوات على الأقل إذا كان قد ، كلف بالقيام بهذه المهمة من قبل ( مادة ٤٤ مكرراً خفيت بالقانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٥٨ ) .

أما بالنسبة لشركات القطاع العام التي يحكمها حالياً قانون

هيئات وشركات القطاع العام رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٢ . فإنه لم ينص على شروط قانونية معينة في أعضاء مجلس الإدارة الذين يعينون بقرار من رئيس مجلس الوزراء في شركات القطاع العام . وعلى أساس أنهم يعينون بعد دراسة دقيقة لأشخاصهم .

ويلاحظ أن عضوية مجلس إدارة الشركة المساهمة تقتضي - بالإضافة الى توافر الشروط القانونية السابقة وغيرها - توافر صفات إدارية أساسية لنجاح العضو في مهنته الإدارية . ويمكن بيان أهم هذه الصفات فيما يلي ، مع ملاحظة ضمها الى ما سبق الإشارة إليه من الصفات الأساسية الواجب توافرها في أعضاء الهيئة الإدارية :

١ - الأمانة وتكامل الشخصية .



٢ - القدرة على العمل مع الغير مع ما يتضمنه ذلك من قدرة ورغبة في الاستماع الى وجهات النظر المخالفة وأخذها في الاعتبار والخضوع لقرارات الأغلبية مهما خالف رأى أقلية الأعضاء .

٣ - الاهتمام بالصالح العام للشركة ككل وعدم تشيل الصالح الخاصة بأحد أطراف الشركة دون الأطراف الأخرى .

٤ - القدرة على القاء نظرة طويلة الأجل للأمور وتقدير الآثار المحتملة للقرارات المختلفة وعدم الاقتصار على النتائج السريعة المباشرة .

٥ - القدرة على تقويم Evaluation وملاحظة الأحوال المتغيرة التي تمر بها الشركة مع القدرة على رسم السياسات اللازمة لمواجهة هذه التغيرات .

٦ - القدرة على تقويم الأشخاص والمفاضلة بينهم واختيار أنسبهم للوظيفة .

٧ - القدرة على إثارة الأسئلة التي تؤدي الى استيفاء المعلومات الناقصة ومراجعة السياسة المتبعة ووضع سياسات جديدة .

وعموماً فإنه ، حرصاً على مصلحة الشركة ، يجب عند تعيين أى عضو من أعضاء مجلس الإدارة التأكد من الأمور التالية :

( أ ) أن العضو الجديد سوف يجلب تجارب جديدة ذات قيمة بالنسبة لمجلس الإدارة .

( ب ) أن عمل العضو فى مجلس الإدارة لن يتعارض مع مصالح العضو الآخر ولا تكون له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة فى العقود التى تتم مع الشركة .

( ج ) أن العضو الجديد سوف يكون قادراً على حضور جلسات الإدارة بانتظام ، وبذل الوقت والجهد اللازمين للاشتراك فى لجان المجلس المختلفة .

( د ) أن لدى العضو الرغبة في بذل الوقت اللازم لفهم الحقائق الخاصة بالشركة والتأكد من المعلومات المتعلقة بأي موضوع من الموضوعات التي تعرض على المجلس .

( هـ ) أن العضو قادر على بذل الوقت والجهد الكافي لتحليل ودراسة التقارير المختلفة والمعلومات الأخرى الضرورية لتعريف العضو بأحوال الشركة والتي تسكنه من إثارة الأسئلة والموضوعات المختلفة والحكم حكماً صائباً على الموضوعات والمشاكل المعروضة .

#### اختصاصات مجلس الإدارة :

لم يتعرض القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ الذي يحكم الشركات المساهمة في القطاع الخاص لاختصاصات مجلس إدارة الشركة بصراحة وقد تعرض القانون النظامي لإنشاء الشركة لهذه الاختصاصات بسرعة وبشكل عام . أما قانون هيئات وشركات القطاع العام رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٢ فإنه تعرض لاختصاصات مجلس إدارة الشركة في المادة ٢٢ على الوجه التالي :

الوجه التالي :

١ - يكون لمجلس إدارة الشركة جميع السلطات اللازمة لتسيار الأعمال التي تقتضيها أغراض الشركة وعليه على وجه الخصوص :

أ - إعداد مشروع الخطة العامة للشركة .

ب - وضع الخطط التنفيذية التي تكفل تطوير الإنتاج وأحكام الرقابة على جودته وحسن استخدام الموارد المتاحة استخداماً اقتصادياً .

ج - وكل من شأنه زيادة كفاءة الإنتاج وتحقيق أهداف الشركة .

د - وضع السياسة التي تكفل رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين .

هـ - تحقيق كفاءة تشغيل الشركة وانتظام العمل فيها .

- ٤ - ترشيد السياسة المالية للشركة لتدبير وتنمية الموارد اللازمة لتمويل العمليات التجارية والاستثمارية من النقد المحلي والاجنبي وذلك طبقا لبرامج زمنية محددة .
- ٥ - تنفيذ المشروعات الاستثمارية المسندة الى الشركة ومتابعة تنفيذها بما يكفل انجازها في مواعييدها المحددة .
- ٦ - وضع نظم تكاليف الانتاج المختلفة الانشطة التي تباشرها الشركة
- ٧ - تحقيق تقديرات الموارد والمصروفات في الموازنة التخطيطية والعمل على تنمية الموارد وتخفيض النفقات .
- ٨ - تقرير بنود الاتفاق وفقا لخطط العمل والاعتمادات الموكول الى الشركة انجازها .
- ٩ - وضع الخطط التي تكفل اجراء عمليات الاحلال والتجديد اولا بأول في اطار الخطة المقررة من مجلس ادارة هيئة القطاع العام المختصة والمعتمدة من الجمعية العامة للشركة بما يتفق والخطة العامة للدولة .
- ١٠ - وضع الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي للشركة في ضوء الضوابط التي يضعها مجلس ادارة هيئة القطاع العام المختصة على ان يتم اعتماد ما يتعلق بالوظائف العليا من الوزير المختص .
- ١١ - وضع برامج العمالة بالشركة مع مراعاة الادارة الاقتصادية السبلية .
- ١٢ - وضع قواعد تشغيل ساعات العمل الاضافية .
- ١٣ - تحديد المعدلات القياسية للأداء والانتاج وربط نظام الحوافز بهذه المعدلات .
- ١٤ - تقرير البدلات والمزايا العينية والتعويضات طبقا للقواعد العامة التي يضعها رئيس مجلس الوزراء .
- ويعتمد قرار مجلس ادارة الشركة في هذا الشأن من الوزير المختص
- ١٥ - وضع الخطط اللازمة لتدريب العاملين الجدد لرفع الكفاية الفنية للعاملين طوال مدة خدمتهم ، ورأى في ذلك استيفاء التخصصات المطلوبة وتنشئة اجيال جديدة من العمالة الفنية المتخصصة .
- ١٦ - وضع اللوائح الداخلية لتنظيم اعمال الشركة وادارتها ونظام حساباتها وشؤونها المالية التي تكفل انتظام العمل واحكام الرقابة وذلك نون التقيد بالنظم الحكومية .

الشركة المساهمة كهيئة إدارية عليا يزاول هذه الاختصاصات كلجنة متكاملة لا فرق بين عضو وآخر معين أو منتخب ، بل حقيقة لا فرق بين رئيس المجلس وأعضائه الا في رئاسة الرئيس لجلسة المجلس ودعوته للاعتقاد وعرض الأمور عليه وترجيح الجانب الذي منه الرئيس في حالة تساوى الجانبين في الأصوات : أما من حيث مناقشة الأمور والمشاكل والقرار بشأنها فجميع الأعضاء سواسية يعملون مع بعضهم متعاونين متكاملين ، وليس لأى منهم ساطة المجلس خارجه الا بتفويض خاص من المجلس .

ويسكن أن تلخص اختصاصات وواجبات مجلس إدارة الشركات المساهمة فيما يلى :

أولا : تحديد الأهداف العامة للشروع ورسم الخطط والسياسات العامة التى يسكن بها تحقيق هذه الأهداف . ويعمل المجلس على أن تكون هذه الأهداف والسياسات واضحة جلية لكل جهاز من أجهزة الشركة ولكل فرد من أفراد التنظيم حتى يعمل كل جهاز وكل فرد على تنفيذ هذه السياسات وتحقيق هذه الأهداف كل فيما يخصه . ويساعد المجلس فى تحقيق ذلك أن يستقى المادة والمعلومات التى يعتمد عليها السياسات التى يصدرها من أجهزة العمل المختلفة ومن العاملين بالشركة كل حسب اختصاصه ، وبهذه الطريقة تتيح الإدارة الفرصة أمام كل فرد فى التنظيم أن يشترك فى وضع وتكوين سياسات الشروع

Policy Formulation

بطريقة منظمة . حتى تصدر السياسات محققة لرغبات الأفراد ( ورغبة الشروع طبعا ) الذى سوف يوزكل اليوم أمر تنفيذها . وبذلك يشعر المندوبون أن هذه السياسات ليست مبالاة أو مفروضة عليهم فرضا وإلزاما . هم سياستهم التى اشتركوا فى بنائها وتكوينها ، وبذلك يتدأون على تنفيذها بنجاح حسب الخطة الموضوعية .



ويلاحظ أن هذا الاختصاص ينطبق بشكل مطلق على مجلس إدارة الشركات المساهمة في القطاع الخاص . أما بالنسبة لشركات القطاع العام فإن الأمر يختلف بعض الشيء . حيث أن الأهداف العامة للشركة تحدد في إطار السياسة العامة للدولة والخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتتولى هيئة القطاع العام التي تشرف على الشركة باقرار هذه الأهداف ولا شك أن الأهداف العامة والخطة العامة للشركة التي تتولى اقرارها مجلس إدارة هيئة القطاع العام التي تشرف على الشركة تخضع لعملية التناسق والتكامل مع خطط وسياسات الشركة الأخرى التي تشرف عليها الهيئة ويتولى مجلس إدارة شركة القطاع العام اعداد الموازنات التخطيطية التي تترجم خطط وبرامج العمل التفصيلية للشركة في إطار الأهداف والخطة العامة ، ثم تقوم الجمعية العامة للشركة باقرار هذه الموازنات التخطيطية وفي هذه الحالة يجب أن تتبع نفس الطريقة التي أثبتنا اليها في حالة شركات القطاع الخاص . حيث تتبع السياسات والبرامج من المنشأة وتمثل رغبات وآراء أفرادها الذين سوف يوكل اليهم امر تنفيذها حتى تضبط السياسات بالصيغة العملية الحققة . وفي ذلك يجب ألا تختلف شركات القطاع العام عن شركات القطاع الخاص .

ثانيا : متابعة الأعمال التنفيذية في الشركة ومراقبة نتائجها حتى يتأكد من حسن سير الأعمال ومن اهتمام رئيس الجهاز التنفيذي وكبار مساعديه من مدبري الإدارات بتنفيذ الخطط والسياسات العامة ( التي سبق للمجلس تحديدها واقرارها ) وحرصهم على نجاحها وتحقيق النتائج المرجوة . ويقتضى ذلك من المجلس ضرورة اطلاعه المستمر على نتائج الأعمال التي تقوم الشركة بأدائها ومعرفة النتائج التي ترتبت على قراراته السابقة من ناحية

والنتائج التي تترتب على قرارات رئيس الجهاز التنفيذي والمستويات الادارية الأخرى من ناحية أخرى . ويتطلب ذلك من مجلس الادارة القيام بمراجعة عامة لنتائج أعمال الشركة في فترات دورية محددة . واعدادة انظر في السياسات التي سبق اقرارها وتحديدتها على ضوء النتائج التي حققتها الادارات والأقسام المختلفة للشركة ، حتى اذا ما تبين قصور السياسة في أية ناحية من النواحي قام المجلس بتعديلها بما يوافق الظروف ويحقق المنفعة المرجوة .

وتتناول أعمال المتابعة والمراقبة التي يقوم بها مجلس ادارة الشركة النواحي التالية :

١ - مراجعة الميزانية المالية للشركة وحساب الأرباح والخسائر ( المركز المالي ) التي تبين نتائج أعمالها عن مدة معينة . ويعاون المجلس في ذلك مراجع ومراقب الحسابات . وقد يؤلف مجلس الادارة لجنة خاصة من أعضائه للاشتراك في عملية المراجعة العامة لنتائج الأعمال . كما تساعد مناقشات هذه اللجنة مع كبار المسؤولين في الشركة ومراقب الحسابات على رسم الخطط المقبلة للشركة على أسس سليمة واضحة . وكثيرا ما يطالب مجلس الادارة عدة ميزانيات وحسابات أرباح وخسائر مقارنة ( شهرية أو سنوية ) مع بيان تفصيلي لنواحي التغير بين ميزانية وأخرى . وكذلك الأمور التي يجب أن يركز فيها المجلس انتباهه . وتقوم ادارة الشؤون المالية بالشركة بتقديم هذه الكشوف ، وعمل التحريات اللازمة لبيان نواحي التغير وما يجب على المجلس أن يعالجه بنفسه أو بواسطة اللجنة المالية التابعة به .

٢ - بحث التقارير الدورية التي تقدم عن سير العمل في قطاعات الشركة وعن الأعمال التي تم تنفيذها ومقارنة ذلك بالخطة وما تضمنته الميزانية التقديرية التي أقرها المجلس ، والأسباب التي أدت الى اختلاف النتائج عن الخطة ، وكيفية علاج الانحرافات أو تعديل الميزانية التقديرية طبقا للظروف الخاصة بالشركة .

٣ - دراسة التقارير الخاصة ببيان الخطوات التي تمت لتنفيذ سياسات معينة سبق للمجلس اقرارها والنتائج التي ترتبت على تنفيذ هذه السياسات ويكون الحصول على هذه التقارير عادة من مسؤولية رئيس مجلس الإدارة الا في الأحوال التي يوكل فيها المجلس لأحد أعضائه الاشراف على تنفيذ قرارات معينة فيحصل المجلس في هذه الحالة على التقارير المطلوبة عن طريق العضو المشرف على تنفيذ هذه القرارات .

ويلاحظ أن هذا الاختصاص ينطبق على كل من شركات القطاع العام والخاص .

ثالثا : اقرار الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر للشركة في نهاية السنة، وأعداد تقرير شامل عن نشاط الشركة خلال السنة المنتهية والطريقة التي يقترحها المجلس لتوزيع الأرباح الصافية ، ويلاحظ أن ذلك يعرض على الجمعية العامة للمساهمين في حالة شركات القطاع الخاص .

أما في شركات القطاع العام فإن مجلس الإدارة يعد في نهاية كل سنة مالية الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر وتقاريرها عن نشاط الشركة ومركزها المالي والطريقة التي يقترحها لتوزيع الأرباح الصافية وذلك لعرضها على الجمعية العامة للشركة خلال الستة أشهر التالية لنهاية السنة المالية على الأكثر ( مادة ٤٠ من قانون هيئات وشركات القطاع العام ) ويحدد مجلس الوزراء النسبة التي تجب في كل سنة مالية من الأرباح الصافية لتكوين احتياطي قانوني ( مادة ٤١ ) .

ويلاحظ أن قيام مجلس الإدارة بوضع طريقة توزيع الأرباح يعتبر في نظر المساهمين والعاملين من أهم واجباته . فلا شك أن كل مساهم وعامل ينتظر ذلك اليوم الذي يعلن فيه مجلس الإدارة توزيع بعض الأرباح ، وخاصة أن توزيع الأرباح عموما يعتبر قرينة - أن لم يكن دليلا على نجاح الشركة نتيجة لارتفاع كفاية الإدارة وحرص القائمين على أمرها على تحقيق أهدافها بنجاح وعموما فلا بد لمجلس الإدارة أن

يقرر كيفية التصرف في الأرباح التي تحققها الشركة . فاما أن توزع كلها أو بعضها - بعد حجز الاحتياطات اللازمة - على المساهمين والعاملين ، واما أن يحتفظ بها ( أو بعضها ) لمقابلة التوسعات المقبلة التي قرر المجلس القيام بها أو ينوى تنفيذها . ولا شك أن مجلس الادارة يتخذ قرارا في منتهى الأهمية عندما يقرر السياسة التي يجب أن تتبع في التصرف في الأرباح التي حققتها الشركة ، فاذل قرر مثلا توزيع الأرباح على المساهمين والعاملين فانه في هذه الحالة يرى أنه من الأفضل للمساهمين أن يحصل على عائد Earning سريع مباشر ( أرباح ) بدلا من استثماره في أصول جديدة وتوسعات مقبلة ، أي بدلا من زيادة رأس ماله . أما اذا قرر المجلس عدم توزيع الأرباح واستثمارها في التوسعات المقبلة ، فانه في هذه الحالة يجبر - الى حد معين - المساهمين على زيادة الاستثمار في الشركة ومن ناحية المصلحة العامة للدولة فان زيادة الاستثمار لجزء من أرباح الشركة في توسيعاتها أو في الصناعات الأخرى في الجمهورية ، سوف يكون له أثر ملحوظ في زيادة العالة والسرعة في زيادة الدخل القومي ورفع مستوى المعيشة وهذه ولا شك هي المشاركة الفعالة الكبيرة من جانب الشركة المساهمة في خطة التنمية الاقتصادية للدولة . اذ أن ذلك مساعدة للدولة في توجيه رأس المال الخاص الى التصنيع الذي هو أمل الدولة ومصدر رفاهيتها .

ويجب أن نقول هنا بمنتهى الصراحة أن بعض مجالس ادارة الشركات المساهمة ( في القطاع الخاص ) لا تعطي - للأسف - لموضوع التصرف في الأرباح المحققة الأهمية اللازمة التي يجب أن تعتمد على الاخلاص والأمانة في العمل والحرص على المصلحة العامة ومصلحة الشركة ومستقبلها فكثيرا ما ينظرون الى هذا الموضوع باعتباره مجرد تخطيط مالي Financial Planning دون فحص حقيقي لما ينطوي عليه قرارهم في ذلك . ولذلك فقد يكون كل منهم توزيع أرباح على المساهمين مهما كان ذلك من أثر على مستقبل المشروع أو على المصلحة العامة ، اذ أن جزءا كبيرا من هذه الأرباح الموزعة على المساهمين قد لا يحول الى



الاستثمار ، وفي هذا تأخير لعجلة التقدم — وان كان بسيطاً — عن الدوران المطلوب لتحقيق الرفاهية الاقتصادية للدولة .

رابعاً : هناك وظيفة أخرى من وظائف واختصاصات مجلس الإدارة الهامة التي كثيراً ما غص النظر عنها ولم تحظ بما تستحقه من عناية واهتمام تلك الوظيفة هي تحقيق استقرار المشروع ودوائر الأعمال في الشركة استقراراً طويلاً الأجل Long-range Business stability في مجتمع متطور من الناحية الطبيعية والناحية الحيوية والناحية الاجتماعية . فلقد أشار الى ذلك شستر برنارد Chester Barnard في كتابه « وظائف المدير » (١) . بقوله انه وان كان التنظيم الرسمي Formal Organization موجوداً في كل مكان ولا يمكن التهرب منه فانها الحقيقة . أن التعاون الناجح في التنظيمات الرسمية أو بواسطتها ليس عادياً وانما هو حالة شاذة .

ومعنى ذلك أنه بالرغم من أن الناس لديهم ميل أو رغبة طبيعية Natural Propensity للتنظيم ولذلك تظهر تنظيمات كثيرة في أي وقت من الأوقات . الا أن قليلاً من هذه التنظيمات هو الذي يستمر .

والسبب في ذلك أن كثيراً من هذه التنظيمات يفشل في تحديد أهدافه Objectives ورسم فنون تصرفه Techniques بما يساير التغير والتطور الذي يحدث في المجتمع الذي نعيش فيه . ومن وجهة نظر التجارة ودوائر الأعمال Business فان هذه القوى المتغيرة المتطورة تتضمن عادة التغيرات والتطورات التي تحدث في الاختراعات والابتكارات Technology وتغير الأسواق وتطورها من حيث الاتساع ونوع المستهلكين والعلاء وعددهم ودخولهم ورغباتهم ودرجة تعليمهم وثقافتهم

(١) راجع في ذلك .

The Functions of the Executive, Harvard University Press Cambridge, Mass, 1938. pp. 1 - 5.

ودرجة المنافسة ونوعها وطريققتها ... الخ . وتغير الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

وعلى ذلك فإن مجلس الإدارة في الشركة المساهمة بدراسته وبحثه وخبرة أعضائه الواسعة ، يستطيع أن يعرض وجهات نظر عامة يمكن استخدامها في لفت نظر الإدارة التنفيذية الى امكانية عمل تغييرات معينة في الأهداف وفنون التصرف .

وهناك كثير من الكتاب يعتقدون أن تحقيق الاستقرار طويل الأمد للمشروع يعتبر الوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة (١) فالمجلس Board والإدارة Management في الشركة يعملون - سواء بسواء - على إبعاد الأخطار عن المشروع ، والمحافظة على كيانه وشخصيته ، وضمان استمراره في دوائر الأعمال لتحقيق الأهداف التي وجد من أجلها .

وهذا الاختصاص ينطبق على كل من شركات القطاع العام والقطاع الخاص .

خامسا : يقوم أعضاء مجلس الإدارة أيضا بتوجيه الأسئلة الاستفسارية المميزة Discerning questions التي يرون آثارها لاستيفاء المعلومات اللازمة عن نواحي العمل المختلفة في الشركة . ولا شك أن مثل هذه الأسئلة تضطر أصحاب السياسات المقترحة - وهم عادة مديرو الشركة - أن يقيموا الى جانب اقتراحاتهم ويدافعوا عنها بابرار الحقائق والاعتبارات التي تؤيدها وتدفع الى الأخذ بها . كما أن مثل هذه الأسئلة تتيح الفرصة أمام أعضاء مجلس الإدارة للتأكد من أن جميع أجزاء المشكلة ( المعروضة للبحث ) ودقائقها قد كشف عنها القناع وتعرضت للبحث والدراسة ، وأن جميع الحقائق والاعتبارات والعوامل المؤثرة - من قريب أو بعيد - قد

(١) راجع في ذلك .

M. Maurer, Boards of Directors. Fortune. Magazine Vol.  
No. 5, May 1950. p. 130.

أخذت في الحسبان ، وأن الامكانيات والوسائل الأخرى البديلة لحل المشكلة ( خلافاً للحل المعروض للأخذ به ) قد استبعدت على أساس سليم بعد الدراسة التي أظهرت عدم صلاحيتها للتطبيق في مثل هذه الظروف وتلك الملاحظات • ويلاحظ عموماً أن مثل هذه الأسئلة الاستفسارية وإن كانت لا توجه إلى المديرين بقصد احراجهم أو الخط من قدرهم الشخصي أو من قدر مجهودهم الإداري ، إلا أن كثيراً من المديرين لا يستريحون لمثل هذه الأسئلة ويعتبرونها محرجة لهم ولذلك على أعضاء مجلس الإدارة ملاحظة ذلك وتوجيه مثل هذه الأسئلة بشكل موضوعي وبحذر شديد - وخاصة من حيث صيغة وطريقة توجيه السؤال - حتى لا تؤخذ على محمل احراج شخصي للمدير • كما يجب ألا توجه مثل هذه الأسئلة إلى المدير العام مثلاً - بقدر الامكان - أمام أحد مساعديه من مديري الإدارات • وعموماً لا توجه مثل هذه الأسئلة - بقدر الامكان أيضاً - إلى مدير أو رئيس في حضرة من زملائه أو من هم أقل منه في السلطة والمستوى الإداري في الشركة • ونحن إذا كنا نشير إلى ذلك فافماً نأخذ العامل الانساني والعلاقات الانسانية وحسن المعاملة وتوجيه الأفراد في الحسبان •

ولاشك أن توجيه الأسئلة الاستفسارية هي مقدرة تستمد من الخبرة في اتخاذ القرارات Decision Making ولذلك نجد أن من أحسن مجالس إدارات الشركات المساهمة ، ليس أولئك الذين يعرفون كل صغيرة وكبيرة وكل تفصيل في عمليات الشركة ، وإنما هم أولئك الذين اكتسبوا الخبرة في معالجة حالات ومشاكل متعددة من أنواع مختلفة • فمثل هؤلاء الأعضاء - ذوي الخبرة - غالباً ما تنمو عندهم بدهة الشعور بمشاكل المشروع ، وغالباً ما يعرفون معظم أو جميع الاعتبارات والحقائق التي يحتمل أن تؤثر فيها مهما اختلفت أنواعها •

ولئن كان للأسئلة الاستفسارية التي يوجهها ويثيرها أعضاء مجلس الإدارة أثر مباشر مهم هو تفصيل نواحي المشكلة المعروضة ومناقشة الحل

المعروض مناقشة دقيقة للتأكد من سلامته وحكمته ، الا أن أثرها غير المباشر على دراسة وتحضير الاقتراحات قبل عرضها على المجلس قد يعتبر أكثر أهمية . فمثلا نجد أن مدير الشركة أو مدير الإدارة الذي يعلم حق العلم أنه سوف يسأل مثل هذه الأسئلة وسوف يضطر الى مواجهتها والرد عليها سوف يعمل جهده على التنبؤ بها . كما أن الهيئة المساعدة للمدير سوف تعتنى بدرجة كبيرة جدا بدراسة وتحليل هذه الأسئلة التي يتوقع المدير أن توجه اليه من أعضاء مجلس الإدارة وخاصة اذا عرف هؤلاء المساعدون أن رئيسهم ( الذين يساندونه ) ربما يخرج اذا لم يستطع الاجابة على هذه الأسئلة أو بعضها اجابة مرضية مدعومة بالبيانات والحقائق الدامغة التي تمنع أصحاب الأسئلة والمجلس عموما . وهذا طبعا سوف ينتج عنه - بشكل غير مباشر - حسن معاملة المدير لمساعديه حتى يعملوا دائما مع بعضهم كفريق . وهذه ولا شك هي الروح الديمقراطية التعاونية التي يجب أن تسود في مجتمعنا الحديث . وهذا الاختصاص ينطبق على كل من شركات القطاع العام والقطاع الخاص .

ومجلس الإدارة دعوة أى عامل بالشركة أو غيره من ذوى الخبرة لحضور اجتماع مجلس الإدارة للادلاء بما يرى المجلس طلبه من بيانات أو ايضاحات وليس لمن يدعوهم المجلس في هذا الشأن الحق في الاشتراك في مداولات المجلس أو التصويت على قراراته .

ومن بحث اختصاصات وواجبات مجلس الإدارة في الشركات المساهمة - المذكورة أعلاه - يمكن أن يقال عموما أن اختصاصات المجلس أعمال لا تعدى التصحيح ووضع الخطط والسياسات العامة ، والاشراف على تنفيذ هذه السياسات ومراقبة نتائج تنفيذها بواسطة المستويات



الادارية التنفيذية التى تلى المجلس على خريطة التنظيم • أى أنه اختصاص  
تخليطى توجيهى رقابى •

وعنوما فان الوسائل التى يتخذ بها مجلس ادارة الشركة المساهمة  
قراراته تختلف باختلاف المشاكل الادارية التى تعرض عليه ونوعها وأهميتها  
بالنسبة لمستقبل الشركة ؛ فالمجلس مثلا يقرر ما يجب عمله Decision Making  
فى بعض الأحوال أو قد يقتصر عمله على الموافقة Confirmation على  
قرارات سبق اتخاذها بواسطة المستويات الادارية التى تليه أو قد يكتفى  
بالنصح Counseling ومراجعة Review ما تم فى أحوال أخرى •  
ولا توجد قاعدة معينة محدودة للنواحي والمشاكل الادارية التى يجب أن  
يصدر فيها المجلس قرارا أو نصيحة أو موافقة نظرا للاختلاف الكبير فى  
المشاكل التى تعرض على مجالس الادارة فى الشركات المساهمة •

## الفصل الثاني

### تنظيم الإدارة العليا

#### اشتراك العاملين في الإدارة العليا (١)

لقد تطورت فلسفة الإدارة فأصبحت لا تهتم فقط بخدمة مصالح أصحاب رأس المال المستثمر في المشروع ، وإنما أصبحت تهدف الى رفع الكفاية الانتاجية وتحقيق الاستقرار طويل المدى للمشروع وتحقيق أهدافه بصرف النظر عن شكل المجتمع الذي يعمل فيه ، ولقد أصبحت هذه الفلسفة مقبولة في جميع المجتمعات : رأسمالية أو اشتراكية . ومن أجل هذا تغير شكل الإدارة العليا في الشركات المساهمة « المشروعات الكبيرة » في الدول المختلفة بما يخدم هذه الفلسفة الإدارية الحديثة ، ونتيجة لهذا التطور ظهرت فكرة اشتراك العاملين في الإدارة العليا .

وعموما فإن فكرة اشتراك العاملين في الإدارة العليا قد روج لها في الدول المختلفة عاملان رئيسيان هما : الرغبة في توسيع نطاق الديمقراطية حتى تشمل مجال العمل في المشروعات الصناعية والتجارية بالإضافة الى مجال العمل السياسي . وكذلك التخوف من فكرة الطبقة في النظرية الماركسية .

والحقيقة أن اشتراك العاملين في الإدارة العليا بناء على الزام قانوني ، أو اتفاق رضائي بين العاملين وأصحاب المشروع لا يهم كثيرا من وجهة نظر الإدارة السليمة ، بقدر ما يهم أن يكون الاشتراك ايجابيا فعلا .

---

(١) راجع في ذلك بحث المؤلف عن التطبيق العملي لاشتراك العاملين في الإدارة في جمهورية مصر العربية - كتاب العمل عدد ٢٩ ملحق مجلة العمل ١٦٦٦ .

وقد يأخذ اشتراك العاملين الشكل الاستشارى كما فى بعض الدول الأجنبية وقد يأخذ الاشتراك الشكل التنفيذى كما فى جمهورية مصر العربية ، غير أنه من المعروف اداريا أن الهيئات أو الوحدات الاستشارية فى المشروع قد تكون لها فاعلية وإيجابية كبيرة وأثر ملموس فى تخطيط السياسات وتحقيق الأهداف ، اذا ما كان بينها وبين سلطات التنفيذ تعاون حقيقى • بل كثيرا ما يقال ان لهذه الهيئات أوالوحدات الاستشارية سلطة الشكر Authority of Ideas نظرا لخدماتها الحيوية للسلطة التنفيذية • وفى نفس الوقت من المعروف اداريا أن عدم التعاون بين أعضاء السلطة التنفيذية يعوقها عن تحقيق الأهداف وخدمة المشروع بأحسن الوسائل وأقل التكاليف • ومعنى هذا أن اشتراك العاملين فى الادارة على أساس تنفيذى مع وجود عقبات ومشاكل وعدم تعاون ، قد يكون أقل فاعلية وإيجابية من اشتراك العاملين على أساس استشارى مع تعاون حقيقى مع السلطة التنفيذية التى تعمل فى المشروع على أساس الرغبة الأكيدة فى الاستفادة من اشتراك العاملين • وهذا يرجع بناالى المبدأ التنظيمى الذى لا يفرق بين السلطة التنفيذية Line Authority والسلطة الاستشارية Stafi من حيث أهميتها لتحقيق هدف المشروع •

ودراستنا هى أساسا حول تجربة اشتراك العاملين فى الادارة العليا بجمهورية مصر العربية ، الا أننا نجد أنه لاستكمال الصورة وإيجاد أساس للمقارنة فإننا سوف نستعرض سريعا النظم التى مارستها بعض البلاد الأجنبية لتحقيق اشتراك العاملين فى الادارة حيث يتضح لنا اختلاف هذه النظم من حيث شكل المشاركة ومداها •

وبالتالى فإن دراستنا سوف تبدأ بمقدمة عن اشتراك العاملين فى الادارة فى بعض الدول الأجنبية ثم اشتراك العاملين فى الادارة العليا فى جمهورية مصر العربية ، ثم المشاكل العملية للتجربة المصرية ، ثم تحليل لهذه المشاكل ومناقشتها موضوعيا ، ثم نختم الدراسات بالتوصيات

والاقتراحات لحل هذه المشاكل وبالتالي زيادة فاعلية التجربة في جمهورية مصر العربية .

أولاً - اشتراك العاملين في الإدارة في الدول الأجنبية :

سوف نحاول في استعراضنا السريع لتجربة بعض الدول الأجنبية (١) بالنسبة لاشتراك العاملين في الإدارة أن نوضح جوانب الاشتراك من حيث النواحي التالية :

- ١ - الفلسفة التي بنيت على أساسها فكرة الاشتراك .
- ٢ - الطريقة التي يتم بها الاشتراك .
- ٣ - السلطات المخولة لممثلي العاملين .
- ٤ - المنشآت التي يتمتع العمال بالاشتراك في إدارتها .

(١) في إنجلترا :

يتم اشتراك العمال في الإدارة على أساس الرغبة في توسيع نطاق الديمقراطية ، والاستفادة من العمال وخبراتهم وينظر إلى العمال في المصنع على أنهم مجموعة متسائكة يمكن الاستفادة منها مع عدم الاصطدام باختصاصات النقابات العمالية .

والاشتراك بواسطة إجان استشارية مشتركة تشكل من ممثلين للعمال والإدارة ، حيث يتم انتخاب ممثلي العمال بالاقتراع السري . ويعين المدير الإداري ممثلي الإدارة . ويشترط في العامل ألا تقل مدة الخدمة عن

---

(١) راجع في ذلك : اشتراك العمال في الإدارة - دراسة مقارنة - رئاسة الجمهورية مكتب الرئيس للأبحاث الاقتصادية - يناير ١٩٦٣ .  
وراجع أيضاً المذكرة رقم ١٨١ - اشتراك العمال في إدارة المؤسسات في ج.ع.م. مع دراسة مقارنة - دكتور اتور عبد الفنى سلامة - معهد التخطيط القومى - القاهرة ١٩٦١ .



سنة وألا يقل السن عن ١٨ سنة حتى يكون له الحق في الاقتراع والعضوية . وكثيرا ما يشترط في المرشح عضوية النقابة ولو أن العمال من غير أعضاء النقابة لهم حق الاقتراع .

يتضمن إطار عمل هذه اللجان الاستشارية للإدارة النواحي الخاصة بالأمن الصناعي والتدريب وتحسين الانتاج ورفع الكفاية الانتاجية داخل المصنع . هذا فضلا عن استشارتها في النواحي التجارية والمالية وبرامج الانتاج وتوزيع الأرباح ، ولا تعرض على هذه اللجان الموضوعات المتعلقة بالأجور أو الخدمات مما يدخل في اختصاصات النقابات وما تناوله المساومة الجماعية .

وقد يتم الاشتراك بهذه الصورة على أساس الاتفاق الرضائي بدون الزام قانوني في كل من القطاع الخاص والعام في مجال الصناعة . كما استلزمت قوانين التأميم في القطاع العام أن تنشأ هذه المجالس .

ولقد لوحظ في النظام الخاص بإشتراك العمال في الإدارة أنه يتمتع ببرونة كبيرة ، وأنه يوجه اهتماما خاصا الى تعليم وتدريب العمال وأن تكون الاستشارة المشتركة على جميع المستويات .

(ب) في فرنسا :

يتم اشتراك العاملين في الإدارة بناء على الزام القانون بضرورة تطبيق نظام الاستشارات المشتركة بواسطة لجان العمل في المنشآت الخاصة اذا كانت تضم خمسين عاملا فأكثر . هذا فضلا عن أن معظم منشآت القطاع العام تضم ممثلين للعاملين في مجالس الإدارة . ويعتبر الاشتراك من وجهة نظر العاملين خطوة مبدئية في سبيل سيطرتهم الكاملة ، في حين ينظر اليه أصحاب العمل على أنه تنازل منهم تحت الضغط ، وليس تطورا طبيعيا .

وتشكل لجان العمال في القطاع الخاص وهي هيئات مشتركة . من مدير المنشأة أو مثله ومندوبين أو ثلاثة عن العاملين فيها حسب حجم

العمل • وينتخب مندوبو العاملين حسب قاعدة التمثيل النسبي بقائمة انتخابات تضعها النقابات •

وتقوم لجان العمال بالتعاون مع الإدارة في المشاة على تحسين ظروف العمل والمعيشة والاستفادة من الاقتراحات الخاصة بتحسين الانتاج ورفع الكفاية الانتاجية مع مكافأة من يؤخذ باقتراحه • وتستشار هذه اللجان في مشاكل التنظيم والأسعار •

أما بالنسبة للقطاع العام فتشكل مجالس المبرين من ممثلى الدولة والعاملين بالنسبة للمشروعات ، أما بالنسبة لكل صناعة فيشكل لها هيئة إدارية خاصة • ثم تشكل هيئات إدارية مستقلة على المستوى القومى والاقليمى والمحلى بالنسبة للصناعات عسوما ، ويكون ثلث هذه الهيئات من العمال حيث يتم انتخابهم بواسطة الاتحادات النقابية •

(ج) فى يوغوسلافيا :

يسير الوضع فى يوغوسلافيا على أساس نظام الإدارة الذاتية (١) • والعمال هم هيئة الإدارة وتدار المشروعات لصالح المجتمع بواسطة مجلس العمال فى حدود الاطار الخاص بالخطة الاقتصادية للدولة •

وينتخب العاملون بالمشروع مجلس العمال الذى يتراوح عدد أعضائه من ٣٠ الى ٢٠٠ عضو حسب حجم العمل وذلك بالاقتراع السرى وتكون العضوية لمدة عام وقد تجدد ، وينتخب مجلس العمال أعضاء مجلس الإدارة « ٣ - ١١ » من بين العمال وذلك لمدة عام ويجوز أن يستمر لمدة

(١) راجع فى ذلك :

Workers. Management in Yougoslavia. International Labor office GENEVA, 1962.

Romac, P. & FRANIC. J., Workers self Management Factories Yugoslav Trade Unions Beograd, 1962.

أكبر بالتجديد ، ويظل أعضاء مجلس الإدارة في وظائفهم الأصلية أثناء عضويتهم في المجلس . ويعتبر مجلس الإدارة مسئولاً أمام مجلس العمال من جهة وأمام الهيئة الحكومية المسئولة من جهة أخرى . ويعين مدير المشروع بواسطة لجنة الشعب في الكميون بتوجيه لجنة خاصة يعين نصف أعضائها مجلس العمال والنصف الآخر لجنة الشعب في الكميون وتعلن اللجنة عن منصب المدير وتوصي بأنسب المرشحين الى لجنة الشعب . فإذا لم توافق اللجنة الأخيرة تكرر العملية « الاعلان والترشيح » فإذا حدث رفض آخر يعين المدير بواسطة لجنة خاصة تشكلها لجنة الشعب للاقليم . ويكون المدير عضواً في مجلس إدارة المشروع بحكم وظيفته ويجوز لمجلس العمال طلب فصل مدير المشروع اذا رأى أنه لا يؤدي واجبه ، ويتبع في ذلك نفس اجراءات التعيين .

ويلاحظ أن حقوق وواجبات مجلس العمال تنتقل الى العاملين « عمال وموظفين » اذا كان المشروع يضم أكثر من ٣٠ عاملاً . واذا كان المشروع يضم ستة عاملين فأقل ، فإن هذه المجموعة من العاملين يديرون المشروع ويعملون عمل مجلس الإدارة .

ويعتبر مجلس العمال ومجلس الإدارة ومدير المشروع مسئولين أمام جماعات العمال التي تنتخب مجلس العمال .

ويقوم مجلس الإدارة في المشروع بتقديم اقتراحاته الى مجلس العمال بشأن الخطة الاقتصادية السنوية والتقرير السنوى المالى . الخ . كما يتولى تنفيذ قرارات مجلس العمال فيما يختص بالانتاج والمشاكل الفنية والمالية والتجارية ، فيما عدا الأعمال اليومية التي تدخل ضمن اختصاص مدير المشروع وحده . كما يتولى المجلس اقرار الشؤون الاقتصادية الجارية ذات الأهمية بما يدخل في اختصاصه المحدد في قانون المنشأة . ويقوم المجلس أيضا باصدار قرارات تعيين العاملين بالمشروع فيما عدا المدير بناء على توصيات لجنة العلاقات العمالية التي نحدد ما تحتاجه انوفئات الشاغرة من عاملين .

ويقوم مدير المشروع بتنفيذ قرارات مجلس العمال ومجلس الإدارة بما يتفق والقوانين العامة وله الحق في تعطيل قرارات المجلسين إذا وجد أنها مخالفة للتشريعات .

وعندما يسكن أن يقال أن اشتراك العاملين في الإدارة أصبح حقيقة واقعة وإن اختلفت صورها في كثير من الدول التي تتبع النظام الرأسمالي أو النظام الاشتراكي . فهناك أيضا اشتراك العاملين في الإدارة في ألمانيا الفيدرالية ، وفي بلجيكا ، وفي السويد ، وفي الهند ، وغيرها وقد يكون الاشتراك بناء على اتفاق رضائي - كما في إنجلترا - وتكون له فاعلية وإيجابية ملموسة . وقد يكون بناء على الزام قانوني - كما في فرنسا - ويكون جامدا محدود الفاعلية نظرا لمعارضة أصحاب العمل وانقسام العمال على أنفسهم . كما قد يكون اشتراك العاملين في الإدارة على هيئة سيطرة كاملة وإدارة ذاتية كما هو الحال في يوغوسلافيا .

وفي رأينا أن اشتراك العاملين في الإدارة إذا لم يتعد تشيل وجهة نظر العاملين بصفة استشارية فإن هذا يحتاج إلى إخلاص حقيقي عميق من جانب القائمين بالإدارة في المشروع « مجلس الإدارة » بالنسبة لدراسة آراء العاملين والإخذ بما يتفق منها ومصلحة المشروع التي ليست مصلحة رأس المال المستثمر فحسب . وإنما هي أيضا مصلحة العاملين ومصلحة المستثمرين - ولا شك أن مدى إخلاص مجلس الإدارة وإيجابيته في دراسة ومناقشة آراء العاملين هو الذي سوف يشجع العاملين على التعاون مع الإدارة . وبالتالي يمكن أن يكون اشتراك العاملين في الإدارة ذا فاعلية ملموسة من وجهة النظر الإدارية السليمة .

أما إذا اتخذ اشتراك العاملين في الإدارة الشكل الإلزامي ، وأصبح لوجية نظرهم الصفة التنفيذية ، فإن هذا ولا شك يعطي العملية ضمانات أقوى لنجاح ، حيث تصبح الظروف أكثر مواتية لكي تجد آراء العاملين



مجانها تلتنفيذ ، وحيث تصبح هذه الآراء لها نفس الوزن الذي يكون لآراء أعضاء مجلس الإدارة الآخرين - وهذا طبعا في حالات عدم السيطرة الكاملة للعاملين على إدارة الشركة أى في غير حالات الإدارة الذاتية غير أنه يجب أن يلاحظ أيضا أنه ليس من الضروري أن يكون اشتراك العاملين في الإدارة - ايجابيا وفعالا - من وجهة النظر الإدارية السليمة - بمجرد وجود هذه الصفة الإلزامية لاشتراكهم وهذه الصفة التنفيذية لآرائهم • إذ أن ايجابية وفعالية الاشتراك تتوقف أيضا على مدى تعاون العاملين وغيرهم من أعضاء مجلس إدارة المشروع للعمل كلجنة متكاملة تضع سياستها في اطار المصلحة العامة للمشروع دون تحيز لأى اتجاه •

### ثانيا - اشتراك العاملين في الإدارة العليا

#### في جمهورية مصر العربية

بدأ اشتراك العاملين في مجالس إدارة الشركات المساهمة في جمهورية مصر العربية بصـدور القانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٦١ ضمن قوانين يوليو الاشتراكية الذى نص على أن يكون من بين أعضاء مجلس إدارة الشركة المساهمة عضوان عن الموظفين والعمال فيها على أن يكون أحدهما عن الموظفين والآخر عن العمال وذلك عن طريق الانتخاب •

ولقد حقق هذا القانون للعمال في جمهورية مصر العربية لأول مرة أن يشاركوا مشاركة فعلية في مسئوليات الإدارة وأتاح لهم أن يقوموا بدور ايجابى في رعاية مصالحهم وخدمة المصلحة العامة • وشارك العمال بالتطبيق لأحكام هذا القانون في مسئوليات الإدارة وكان من الطبيعى أن يتابع المسئولون مدى فاعلية هذه المشاركة وأن يهتموا على الصعوبات والمعوقات والسياسات التى تعترض التطبيق • ومن أجل هذا صدرت خمسة قرارات جمهورية أعلنها وزير العمل فى ١٨/١٠/١٩٦٣ تتعلق بالحركة العمالية ودور العمل كقوة رائدة فى تحمل المسئوليات القيادية فى

بناء المجتمع الاشتراكي وحمايته وتطويره • ولقد تضمنت القرارات الخمسة المبادئ التالية :-

- ١ - زيادة عدد أعضاء مجلس إدارة الشركة الى ٩ أعضاء يكون من بينهم أربعة أعضاء من يعملون بها ويتم انتخابهم بالاقتراع السري •
- ٢ - زيادة مدة عضوية مجلس الإدارة الى سنتين بدلا من سنة واحدة •
- ٣ - لا يجوز وقف أعضاء مجالس التشكيلات النقابية وأعضاء مجالس الإدارة المنتخبين أو توقيع عقوبة الفصل عليهم الا بعد عرض الأمر على النيابة الادارية والمحكمة المختصة •
- ٤ - يجب أن يجتمع مجلس الإدارة مرة على الأقل في كل شهر •
- ٥ - تأليف لجنة أو أكثر لشئون الأفراد في الشركة تشكل بقرار من مجلس الإدارة من ثلاثة أعضاء من بينهم واحد أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين •

ويلاحظ أن هذه القرارات الجمهورية قد استخدمت اصطلاح العاملين في الشركة بدلا من الموظفين والعمال ، وبذلك لم يفرق بين العمال والموظفين وهي تفرقة لا محل لها في مجتمع اشتراكي • كما رفع القانون مدة العضوية من سنة واحدة الى سنتين بعد أن اتضح بالتجربة العملية أن مدة السنة لا تكفي لاستيعاب الأعضاء المنتخبين لأعمالهم واشتراكهم الفعلي في تحمل المسؤولية على أكمل وجه •

كما أن اصدار هذه القرارات كان لحكمة خاصة بمشاركة العاملين مشاركة فعلية في الإدارة حيث ان دعم فاعلية مشاركة العمال في الإدارة ما كانت لتتحقق بمجرد زيادة عددهم ونسبة من يمثلهم بمجالس الإدارة • بل اقتضى الأمر كفالة الضمانات التي تتيح لهم أن يمارسوا مهمتهم بصورة ايجابية وبما من من التعرض للاضطهاد أو الفصل •

هذا فضلا عن أنه بسبب هذه القرارات اتقل حق توقيع جزاء الفصل وانوقف عن العمل بالنسبة لأعضاء مجالس الادارة المنتخبين الى سلطة التأديب القضائية بدلا من السلطة الادارية لينكسبوا حصانة جديدة بناء على عدالة القضاء . كما أن ضرورة اجتماع مجلس ادارة الشركة مرة على الأقل كل شهر يتيح فرصة أفضل للعاملين للمشاركة الفعالة في ادارة الشركة .

ولقد تضر قانون هيئات القطاع العام وشركاته رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ فيما يتعلق بتشكيل مجلس ادارة الشركة على أن يتقطن المجلس عددا مساويا للأعضاء المعيّنين المتفرغين ينتخب من بين العاملين بالشركة : وذلك وفق أحكام القانون رقم ٧٣ لسنة ١٩٧٣ في شأن تحديد شروط واجراءات انتخاب ممثل العمال في مجالس الادارة :

ويلاحظ أن اشتراك العاملين في مجلس ادارة الشركات المساهمة في جمهورية مصر العربية ليس مستمدا من مساهمتهم في رأس مال الشركة وإنما مستمد من أن العامل لا يعمل في خدمة رأس المال وإنما يتعاون معه من أجل تحقيق أهداف الشركة سواء أكان رأس المال تمتلكه الدولة - ملكية عامة - أو يمتلكه الأفراد - ملكية خاصة - وبناء على ذلك فإن من حق القوة العاملة في الشركة أن يكون لها صوت مسموع في مجلس الادارة وأن تشارك مشاركة فعلية في ادارة الشركة طالما أن تحقيق أهداف الشركة يعتمد على مجهود وتعاون هؤلاء العاملين بقدر اعتماده على رأس المال المستثمر في المشروع . كما أنه اذا كان مستقبل رأس المال مرتبطا بنجاح الشركة وتحقيقها لأهدافها ، فإن مستقبل العاملين مرتبط أيضا بهذا المصير . حيث ان دخلهم متوقف الى حد كبير على ما يحصلون عليه من الشركة .

### ثالثا : المشاكل العملية لاشتراك العاملين في الادارة العليا في جمهورية مصر العربية

مضى على اشتراك العاملين في مجالس ادارة الشركات المساعدة في جمهورية مصر العربية ما يزيد على عشرين عاما ومن الواجب أن نقف أمام هذه التجربة لكي نستعرض نتائجها وظروفها بناء على التطبيق العملي لها ، وذلك حتى يمكن تدعيم المكاسب التي حققتها ، والقضاء على المشاكل التي أسفرت عنها والصعوبات التي واجهتها . ونحن اذ نضع هذه التجربة موضع البحث والمناقشة انما نهدف الى توجيه الأذهان الى ضرورة عدم الاعتماد على مجرد قوة القانون في اشتراك العاملين في الادارة لكي يكون هذا الاشتراك ايجابيا وفعالا . كما أننا لا نسلم بوجهة النظر القائلة بأن اشتراك العاملين في الادارة في جمهورية مصر العربية أصبح حقيقة واقعة بمجرد صدور القانون الخاص بذلك ، وبالتالي فالأمر ليس محل مناقشة . فاذا كان هذا الاشتراك أصبح حقيقة قانونية ، فليس من الضروري أن يكون قد أصبح حقيقة عملية حققت ما يرجى من ورائها . واذا فرضنا أن هناك نجاحا قد تحقق لهذه التجربة فهناك مستويات أعلى للنجاح والتقدم باستمرار في مجال الادارة واشتراك العاملين فيها . ومن هنا تظهر المصلحة في مناقشة التجربة ومشاكلها على أساس الانتقاد الذاتي وفي اطار موضوعي علمي لا يهدف الا المصلحة العامة .

وما من شك في أن أحسن مصدر للمعلومات والآراء عن التجربة هم الذين عاشوا هذه التجربة وما رسوها وتحملوا أعباءها ومسئولياتها ولمسوا نتائجها خلال هذه الفترة من التطبيق ومن أجل هذا كان حقل دراسة المؤلف أولئك الأعضاء الذين انتخبوا عن العاملين في الشركات المختلفة والذين حضروا التدريب في الدورات المتعاقبة التي نظمتها مؤسسة الثقافة العمالية والتي اشترك فيها المؤلف ولا يزال من أول يوم نظمت فيه هذه الدورات . فقد شمل البحث آراء عدد ١٥٠٧ عضوا منتخبا منهم عدد ٤٤٩



عضوا حضروا عدد ١١ دورة تدريبية بالقاهرة ومارسوا المرحلة الأولى وقت أن كان الانتخاب لمدة سنة فقط ، ومنهم ١٠٥٨ عضوا حضروا عدد ٢٦ دورة تدريبية في القاهرة خلال الفترة من ١٩٦٤/٢/٢٩ الى ١٩٦٦/٣/٢٤ ومارسوا المرحلة الثانية التي أصبح الاشتراك فيها لمدة سنتين . هذا فضلا عن قيام الباحث باستطلاع آراء أعضاء مجالس الإدارة المعيّنين في أكثر من ٢٠٠ شركة مساهمة في قطاع الصناعة والتجارة والفنادق والمقاولات والنقل والبنوك والتأمين .

وفيما يلي نورد آراء المعيّنين والمنتخبين من أعضاء مجالس الإدارة بالنسبة لتجربة اشتراك العاملين في مجالس الإدارة ومشاكلها ، ثم نتقل بعد ذلك الى مناقشة هذه الآراء والمشاكل بشكل موضوعي علمي للخروج بتوصيات واقتراحات لمعالجتها والوصول بالتجربة الى الإيجابية والفاعلية المطلوبة :

#### ( ١ ) آراء الأعضاء المعيّنين :

يمكن توضيح المشاكل الرئيسية التي تواجه تجربه اشتراك العاملين في مجالس إدارة الشركات المساهمة في جمهورية مصر العربية من وجهة نظر الأعضاء المعيّنين بقرار جمهوري « أي غير منتخبين » في مجالس الإدارة على النحو التالي :

١ - عدم توافر الكفاية الإدارية لدى الغالبية العظمى من الأعضاء المنتخبين . بما نتج عنه عدم التقدره على الاشتراك الايجابي في مناقشات المجلس بشكل موضوعي بما أدى اما الى سلبية اشتراك المنتخبين في الإدارة ، واما الى نزاعهم ومناقشاتهم البيزنطية ، وبما نتج عنه عرقلة المجلس عن قيامه بوظائفه الأساسية في تخطيط السياسات العامة ومتابعة النتائج وتوجيه الأعمال التنفيذية في الشركة .

٢ - ترشيح كثير من العاملين لأنفسهم بقصد التظاهر والشهرة ، وسلوكهم في الدعاية بأساليب غير مقبولة . وركز الكثير منهم دعايتهم

على تعهدات ووعود براءة ، وتقدموا لزملائهم الناخبين ببرامج كلها مطالب خاصة • بقصد إثارة العواطف وكسب الأصوات • وتجاهل هؤلاء المرشحين - بقصد أو بدون قصد - إبراز دورهم الأساسي في المجلس وهو العمل على زيادة الانتاج ومحو الاسراف وتحديد المطالب والمكاسب بما يتفق ومصلحة الشركة وبناء على الكفاية الانتاجية للعاملين • ولقد نتج عن ذلك تمسك هؤلاء المرشحين بعد نجاحهم بضرورة تحقيق هذه المطالب وبالتالي تدور مناقشاتهم في المجلس حول هذه المطالب باصرار وعناد ، متجاهلين مصلحة الشركة ، ويدفعهم في ذلك تحرجهم في ضرورة الوفاء بتعهداتهم للعاملين أثناء المعركة الانتخابية السابقة • وكذلك تهديد الظروف لنجاحهم في المعركة الانتخابية التالية • ولقد أدى هذا طبعاً الى ظهور المنتخبين في المجلس بالمظهر النقابي المجرّد وبل وبصفته القديمة التي قد تناسب المجتمعات الرأسمالية ولكنها لا تتفق ومجتمعنا الاشتراكي •

٣ - تمادى بعض المرشحين من العاملين في دعايتهم الانتخابية • فصوروا الأعضاء المعيّنين في مجلس ادارة الشركة وكأنهم خصوم للعاملين يعملون دائماً ضد مصالحهم ، في حين أن هؤلاء المعيّنين أو على الأقل أغلبهم هم أصلاً من العاملين « المديرين » بالشركة قبل صدور قرار تعيينهم بمجلس الادارة • ولقد أدى هذا الى إثارة نفوس العاملين ضد الأعضاء المعيّنين في المجلس • بما كان له أثر غير مقبول على علاقة السلطة Authority Relationship في الشركة ، حيث أن هؤلاء المعيّنين يشغلون بجانب عضويتهم في المجلس - مراكز قيادية في الادارة التنفيذية Middle Management

٤ - استغرقت اجراءات الترشيح والانتخاب ، وحملات الدعاية فترة وصلت الى شهرين أو أكثر مما أثر على سير عجلة الانتاج في الشركة وعلى مستوى الكفاية الانتاجية فيها •

٥ - التضارب وتنازع الاختصاصات بين التنظيمات العمالية المختلفة داخل الشركة ، فهناك ممثلو العاملين في مجلس الادارة ، وهناك اللجنة

النفائية ، وهناك لجنة الاتحاد الاشتراكي العربي • ولقد أدى هذا التصارب والتداخل في الاختصاصات الى ضياع الجهود والتأثير على مصلحة الشركة وإنتاجية العاملين •

٦ - شعور بعض الأعضاء المنتخبين باكتسابهم سلطة خاصة بمجرد دخولهم مجلس الإدارة بسا انعكس على تصرفاتهم وأعمالهم العادية الأصلية في الشركة وبما أثر على علاقة السلطة بينهم وبين رؤسائهم في العمل الأصلي لهم قبل دخولهم المجلس • ولقد نتج عن هذا عدم اطماعة هؤلاء المنتخبين لأوامر رؤسائهم المباشرين ، بل وتعاليتهم على هؤلاء الرؤساء بحجة عضويتهم في أعلى سلطة إدارية في الشركة وهي مجلس الإدارة •

٧ - اتصال بعض الأعضاء المنتخبين بالمديرين المشرفين على العمل في الشركة، سواء في مستوى الإدارة التنفيذية Middle Management أو مستوى الإدارة المباشرة Departmental Management لطلب بيانات ومعلومات عن سير العمل ونتائج التنفيذ ، بحجة ما لهم من سلطة - كأعضاء في مجلس الإدارة - في متابعة العمل وتنفيذ قرارات المجلس في قطاعات النشاط المختلفة بالشركة • ولقد أدى هذا الى عرقلة عمل المديرين والمشرفين وأجهزتهم ، فضلا عن وجود الحساسية بين المديرين وبين الأعضاء المنتخبين - العاملين - نتيجة لاختلاف مستويات السلطة وعدم قبول المديرين لأي أوامر إلا من أشخاص لهم سلطة تنفيذية تلي • ومن أجل هذا ظهرت المنازعات بين الأعضاء المنتخبين والمديرين والمشرفين على أجهزة التنفيذ في الشركة وكثرت شكاوى المديرين والمشرفين من هذا الوضع فضلا عن تأثير الإنتاج •

٨ - قيام بعض الأعضاء المنتخبين بإفشاء أسرار المناقشات داخل مجلس الإدارة ، وكذلك بعض القرارات ذات الصفة السرية ، وخاصة ما يتصل منها بشئون العاملين عموما أو بعضهم ، وظهر ذلك بشكل واضح

أثناء عملية توصيف وتقويم وترتيب الوظائف في الشركة ومعادلة العاملين عليها . ولقد أدى هذا إلى إثارة النفوس ضد بعض الأعضاء المعينين دون وضوح الصورة بأكملها وبشكلها الموضوعي للعاملين ، كما أدى إلى كثرة الشكاوى وإلى مخاطر متعددة في غير مصلحة العمل بالشركة .

ويلاحظ عموماً أن هذه المشاكل التي أثارها الأعضاء المعينون إنما تمثل غالبية الآراء بالنسبة للأعضاء الذين استطلع المؤلف رأيهم ، كما يتضح من النسب المئوية الموضحة أمام كل نقطة أو مشكلة في الجدول التالي « شكل رقم ٦ » .

شكل رقم ( ٦ ) آراء الأعضاء المعينين في مجالس الإدارة

النسب المئوية من الأجابات الكلية	طبيعة المشكلة
٨٠ %	١ - عدم توافر الكفاية الإدارية
٨٢ %	٢ - الترشيح بقصد الشهرة والأسراف في التكاليف والتعهدات للعاملين .
٦٠ %	٣ - تصوير المعينين بخصوم للعاملين أثناء المهرجة الانتخابية .
٧٥ %	٤ - طول إجراءات فترة الترشيح والانتخاب
٨٥ %	٥ - التضارب بين التنظيمات العمالية المختلفة داخل الشركة .
٤٥ %	٦ - شعور المنتخبين باكتساب سلطات خاصة وعدم تنفيذ أوامر العمل .
٦٧ %	٧ - اتصال المنتخبين بالذين لم يطلب بيانات بحجة التنازع .
٤٣ %	٨ - إفشاء أسرار مناقشات وقرارات مجلس الإدارة .



## (ب) آراء الأعضاء المنتخبين :

يسكن توضيح أهم المشاكل التي تواجه اشتراك العاملين في مجالس الإدارة من وجهة نظر الأعضاء المنتخبين على النحو التالي :

١ - سوء فهم الأعضاء المعينين مبدأ اشتراك العاملين في الإدارة وعضويتهم في المجلس ، وبالتالي ظهور معسكرين داخل مجلس الإدارة معسكر المعينين ومعسكر المنتخبين • بما أدى الى أن العلاقة بين الطرفين منفردة ووجهات النظر متباعدة •

٢ - أن مجلس الإدارة إما أنه يسير دون خطة عمل واضحة محدودة، أساسها برامج العمل التفصيلية وتنتائجها الكمية Quantitative والنقدية Monetar المتوقعة خلال الفترة المقبلة بالنسبة لقطاعات النشاط المختلفة في الشركة ، وإما أن هذه الخطة عامة لا تشمل إلا خطوطاً عريضة تتضح فقط في أذهان رئيس مجلس الإدارة والأعضاء المعينين أو بعضهم • ولا تتحدد معالمها أمام الأعضاء المنتخبين أو في أذهانهم وهذا ما ينتج عنه عدم تناسق لعمل المجلس ، وتخطيط الأعضاء المنتخبين في تعين سياسات الشركة ، وصعوبة حكمهم على مدى أهمية الموضوعات التي يناقشها المجلس ومدى أهمية الموضوعات التي لا يناقشها وما إذا كانت يجب أن تعرض على المجلس ، أم لا ، وعلى ذلك فإن الأعضاء المنتخبين يتهوون وسط مجموعة من الموضوعات غير المتكاملة أو المتناسقة أو حتى المتصلة ببعضها التي تعرض على مجلس الإدارة بين جلسة وأخرى من جلسات المجلس وبالرغم من مسئوليتهم عن نجاح الشركة أو فشلها • فهم « الأعضاء المنتخبون » يشعرون أنهم بذلك مجبوبون عن الاشتراك الايجابي في تقرير سياسات الشركة وإدارتها ، وأن طاقتهم في المجلس تستنفد في مناقشة البسيط من الموضوعات والمشاكل التي هي جزء يسير من كل كبير وخطير •

٣ - بالرغم من أن قانون الشركات المساهمة الذي لا يزال ساريا « قانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ » ينص في المادة ٢١ على ضرورة توزيع العمل على أعضاء مجلس الإدارة في الشركات المساهمة وبالرغم من أن رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب والمدير العام وباقي المديرين المعيّنين في المجلس « مدير مالي - مدير تجاري - مدير فني - مدير إدارة المبيعات » يعرفون دورهم خارج المجلس ، أو على الأقل موزع بينهم العمل التنفيذي ، فإن الأعضاء المنتخبين هم الذين لا يعرفون دورهم خارج المجلس على وجه التحديد ، وبالتالي ينعكس هذا على تصرفاتهم التي قد يجانبها الصواب أو قد يساء فهمها بالرغم من أن الدافع لها قد يكون المساعدة والتعاون مع إدارة الشركة .

٤ - هناك تفرقة في المعاملة عموما بين من هم أعضاء معيّنون ومن هم أعضاء منتخبون بما ينعكس على نفسية المنتخبين - وخاصة أن تجربة اشراك العاملين لازالت في مهدها وسنواتها الأولى وبما يظهر مجلس الإدارة وكأنه مشكل من لجتين « معيّنون ومنتخبون » وليس من لجنة واحدة متكاملة سلطاتها ومسئولياتها واحدة ولا فرق بين عضو وآخر ، فمثلا هناك تفرقة في فترة العضوية حيث نجد أن عضوية المنتخبين لمدة سنتين ، في حين أن عضوية المعيّنين لمدة ثلاث سنوات اذا نظرنا الى نص القانون « قانون ٢٦ لسنة ١٩٥٤ » أو غير محددة المدة اذا نظرنا الى الواقع العملي . هذا في الوقت الذي نجد أن الأعضاء المنتخبين يقضون فترة من مدة عضويتهم في التدريب .

وهناك تفرقة أيضا في تدريب أعضاء مجلس الإدارة ، في الوقت الذي يدرّب فيه المعيّنون على ثقافة الشركة ، مع اقامة كاملة « مسكن ومأكل » في مراكز التدريب ذات المستوى العالي . نجد أن الأعضاء المنتخبين يدرّبون في مؤسسة الثقافة العمالية كمكان متواضع « دون اقامة شاملة » ولا تدفع لهم الشركة إلا مجرد بدل السفر العادي للعضو حسب وتلفته الأصلية في الشركة بما قد يمثل مشقة على كثير من المتدربين ، حتى أن

مؤسسة الثقافة العمالية تساهم في رفع بدل السفر اليومي للعضو الى اجنيها وراحته لاذله فل بدل للفقير الذي تدفعه له الشركة عن ذلك ، وهذا فضلا عن ان هذا لا يتوافق مع التشجيع الكافي لتدريب الاعضاء المنتخبين ، فان ضيق اليد يقلق قسمة ميلتهم وبين الاعضاء المعينين بسببه

هـ - التداخل والتضارب بين التنظيمات العمالية المتنوعة في الشركة وهي مجموعة المنتخبين في مجلس الادارة ، ولجنة الاتحاد الاشتراكي العربي واللجنة النقابية ، وهذا نتيجة لعدم وضوح دور كل مجموعة من هذه المجموعات العمالية ، وهذه هي المشكلة التي سبق ان تلخصها الأشخاص المعينون عند البحث .

٦ - يتولى رئيس مجلس الادارة في الشركة اعداد الموضوعات التي تعرض على المجلس ويناقشها في جلساته المختلفة ، وقد انا مطلب أي عضو من الاعضاء المنتخبين عرض أي موضوع على المجلس لمناقشته ، فليس رئيس المجلس يحجز لديه بجملة الدراسة او لا يدرس هذه الدراسة لا ينبغي ان يكون مآل الموضوع الى الاهمال ، وخاصة ما اذا كان للموضوع صلة بجهة نظر رئيس المجلس . واقصى ما يمكن ان يصل اليه العضو المتقرب من رئيس الموضوع المطلوب عرضه على المجلس هو ان يكون له رأي في الموضوع ان الموضوع شخصي واذا كان الموضوع يتصل بالحق من بعيد جدا بالنسبة الى الشركة ، وحيث ان المجلس لا ينظر الا في موضوعات الموظفين العامة فياذا لم يعرض للموضوع على مجلس الادارة لمناقشته معوفي هذا حرمان للاعضاء المنتخبين من مواولة حقوقهم كأعضاء ومن التواكف الايجابي في الادارة .

٧ - تنعقد أغلب جلسات مجلس الادارة في وقت مبكر من الصباح دون جدول أعمال مفصل يوضح ما سيعرض على المجلس في جلسته القادمة ، واذا ما أعد مثل هذا الجدول فانه لا يشمل الا على عدد محدود من الموضوعات ثم يند ما يستجد من الأعمال الذي يضم غالبية الموضوعات

العادية المعروضة بحجة الاستعجال هذا فضلا عن أنه لو حدث وأعد جدول لأعمال المجلس فإن هذا الجدول والاختار بجلسة المجلس لا يصل ولا يبلغ الى الأعضاء المنتخبين الا قبل موعد الجلسة بساعات معدودة •

وهذا من شأنه أن يقلل أو يمنع الأعضاء المنتخبين من دراسة هذه الموضوعات والاستعداد لمناقشتها بشكل ايجابي في المجلس عند انعقاده بما ينتج عنه عدم الاشتراك الجدى والحقيقى فى ادارة الشركة ، بل وادارتها من جانب واحد هو جانب المعينين •

٨ - ان المناقشات التى تدور داخل المجلس وأثناء انعقاده لا تسجل جميعها أو أغلبها ، ويكتفى بتسجيل قرارات الجلسة • وحتى اذا صدر القرار بأغلبية الأصوات فلا يوضح غالبا - بقصد أو بدون قصد - أسماء الأعضاء الذين يمثلون الأغلبية التى وافقت على القرار ، أو أسماء الأعضاء الذين يمثلون الأقلية المعارضة ، وهذا من شأنه أن يؤدى الى تشتت المسؤولية وعدم تحديدها ، كما لا يوضح مدى المجهود الذى يبذل فى معارضة وإيقاف اتجاه معين غير مفيد أو مناسب لمصلحة الشركة ، فضلا عن عدم توضيح لفارقات بين وجهات النظر والدفع التى تثار فى جلسات المجلس بشأن القرارات المختلفة المتعلقة بإدارة الشركة • وفى هذا تسييع مجهود العاملين المنتخبين فى المجلس وتقليل من قدر اشتراكهم فى الاداره كما أن فى هذا فرصة لتهرب الأعضاء المعينين أو بعضهم من مسؤولية القرارات المعيبة التى تظهر آثارها السيئة فيما بعد ، والصاق المسؤولية بالأعضاء المنتخبين الذين لا يكون لهم ذنب اتخاذ هذه القرارات ، بل العكس عارضوها بشدة ولكنها صدرت دون موافقتهم نظرا لأغلبية المعينين وكل هذا لا توضحه محاضر جلسات مجلس الادارة بدقة •

٩ - تكتل الأعضاء المعينين فى أغلب الأوقات عند التصويت على قرارات المجلس ، بل وكثيرا ما تتم بينهم اجتماعات جانبية « غير رسمية » قبل جلسة المجلس للاتفاق على اتجاهات معينة وعلى القرارات التى تتخذ



داخل الجلسة ، وبالتالي يصبح في المجلس معسكران بما يؤدي الى عدم تكامل المجلس شكلا وموضوعا ، وبما يؤدي أيضا الى عدم وجود التعاون الأساسي لإدارة الشركة في إطار من المصلحة العامة ، دون تحيز شخصي أو تكتل خاص ، وحيث أن الأعضاء المنتخبين يمثلون أربعة من تسعة أو أربعة من ثمانية ، فانهم يعتبرون أقلية - وخاصة أن الجانب الذي منه رئيس المجلس يرجح في التصويت اذا تساوت الأصوات - بما لا يسكنهم من إيقاف لاتجاهات والقرارات التي تجيد عن تحقيق مصلحة الشركة . ومعنى هذا طبعا أن اشتراك العاملين في الإدارة يصبح صوريا .

١٠ - بالرغم من النص القانوني « تعديل المادة ٢٢ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ » على ضرورة اجتماع مجلس إدارة الشركة المساهمة مرة على الأقل شهريا ، فإن المجلس لا يجتمع الا اذا كان رئيس المجلس موجودا بالشركة فاذا غيب عن الشركة ، بقصد أو بدون قصد فلا يجتمع المجلس وقد تمر فترة دون اجتماعه . وفي هذا تعطل وإيقاف بشكل غير مباشر لاشتراك العاملين في إدارة الشركة ، وخاصة اذا تكررت هذه العملية .

١١ - أن الأعضاء المنتخبين لا يعرفون شيئا عن القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة وما ينفذ منها ، وما لا ينفذ ، وبأي طريقة يتم التنفيذ ومدى صحة التنفيذ واتفاقه مع القرار ، وليس لهم - الأعضاء المنتخبون - أية وسيلة أو سلطة لمتابعة ذلك ، كما أنه ليست هناك وسيلة أو سلطة للمعنى المنتخب تمكنه من الحصول على البيانات أو المعلومات التي تمكنه من هذه المتابعة أو حتى تمكنه من مناقشة الموضوعات التي تعرض على مجلس الإدارة وغالبا ما يتجاهل طلب الأعضاء المنتخبين لهذه البيانات أو يكون الرد

بأنها سرية وهذا من شأنه أن يقلل من فاعلية الأعضاء المنتخبين في إدارة الشركة ويحرمهم من حتهم في متابعة الأعمال التنفيذية وتغطية مسؤولياتهم التي تحملوها قانونا لدخولهم مجلس الإدارة فضلا عن أن هذا الأمر كثيرا ما ينتج عنه نزاع بين الأعضاء المنتخبين وإدارة الشركة « المديرين » .

١٢ - أن قيام الأعضاء المنتخبين بأعمال وظائفهم الأصلية ومبايعتهم عن دراسة المشاكل والموضوعات التي سوف تعرض على مجلس الإدارة عند انعقاده . كما لا يمكنهم الاتصال بزملائهم العاملين لمعرفة واستطلاع وجهات النظر المختلفة بشكل عام بشأن هذه المشاكل . في حين أن الأعضاء المعينين نظرا لوضعهم الرئاسي في الشركة يمكنهم تأجيل أعمال وظائفهم العادية اليومية لدراسة الموضوعات الخاصة بمجلس الإدارة . وفي هذا عدم تهيئة الظروف المناسبة لاشتراك العاملين - المنتخبين - في إدارة الشركة بشكل ايجابي فعال وخاصة أن أعمال وظائفهم الأصلية تستنفد كل وقتهم وطاقاتهم .

١٣ - تقف الإدارة في بعض الشركات حائلا أمام حضور الأعضاء المنتخبين فيها للتدريب في مؤسسة الثقافة العمالية ، فتسند اليهم مهمات أو مأموريات خاصة في وقت طلبهم للتدريب بما يمنع من تدريبهم أو يؤخره وبما ينعكس على كفاية هؤلاء الأعضاء المنتخبين واشتراكهم الايجابي في إدارة الشركة .

ويلاحظ أيضا أن هذه المشاكل التي أثارها الأعضاء المنتخبون في مجالس إدارة الشركات المساسة انما تمثل غالبية الآراء بالنسبة للأفراد الذين استطلع المؤلف رأيهم . كما يتضح ذلك من النسب المئوية الموضحة أمام كل مشكلة في الجدول التالي « شكل رقم ٧ » .

شكل رقم ( ٧ ) آراء الأعضاء المنتخبين في مجالس الإدارة

طبيعة المشكلة	النسبة المئوية من الاجابات الكلية
١ - سوء فهم الأعضاء المعينين لمبدأ اشتراك العاملين في الإدارة •	% ٨٧
٢ - عدم وجود خطة عمل واضحة محدودة لمجلس الإدارة •	% ٨٥
٣ - عدم معرفة المنتخبين لدورهم خارج مجلس الإدارة •	% ٨٦
٤ - التفرقة في المعاملة بين المعينين والمنتخبين •	% ٦٩
٥ - التداخل والتضارب بين التنظيمات المالية المختلفة في الشركة •	% ٦٢
٦ - عدم عرض طلبات المنتخبين على المجلس لمناقشة	% ٧٥
٧ - عدم اعداد جدول اعمال المجلس وعدم الاخطار بالانعقاد في وقت مناسب •	% ٨٢
٨ - عدم تسجيل مناقشات المجلس بدقة •	% ٧٣
٩ - تكتل الأعضاء عند اتخاذ القرارات •	% ٧٢
١٠ - عدم انعقاد المجلس الا اذا تواجد رئيسه •	% ٤٨
١١ - عدم قدرة الأعضاء المنتخبين على متابعة قرارات المجلس والحصول على البيانات •	% ٨٧
١٢ - عدم التوفيق بين مزاولة الاعمال الأصلية •	% ٨٤
١٣ - عرقلة الإدارة في الشركة لتدريب الأعضاء المنتخبين يوميا وبين الاستعداد لجلسة المجلس	% ٤٠

### رابعاً : تحليل مشاكل التجربة في جمهورية مصر العربية

ولاشك في أن نظرة سريعة الى آراء كل من الأعضاء المعينين والأعضاء المنتخبين في مجالس إدارة الشركات المساهمة في جمهورية مصر العربية توصلنا الى النتيجة الحتمية بأن هناك مشكلة حقيقية وعقبات واضحة تعترض سبيل الاشتراك الإيجابي للعاملين في الإدارة . ولكي يمكن أن نصف العلاج لهذه المشاكل . ولكي يمكن أن نصل الى توصيات عملية لتسوية هذه العقبات وانجاح تجربة اشتراك العاملين في إطار من المصلحة العامة ، فلا بد من مناقشة هذه المشاكل وآراء كل من الجانبين «المعينين والمنتخبين» بشكل موضوعي بعيد عن أي تحيز ، وبشكل علمي يتمشى مع المنطق الإداري السليم مع ملاحظة الظروف المماثلة للتطبيق . وسوف تقوم في هذا الجزء من البحث بالمناقشة الموضوعية والتحليل العلمي لجميع هذه المشاكل حسب تقسيمها الموضوعي كما يلي :

#### ١ - اشتراك العاملين في الإدارة العليا من حيث المبدأ :

وبالرغم من الالتزام القانوني لاشتراك العاملين في مجالس إدارة الشركات المساهمة في جمهورية مصر العربية ، فإنه من الأفضل لازالة أي لبس في الفهم ، أن نناقش المبدأ نفسه من الناحية الموضوعية ومن وجهة النظر الإدارية السليمة .

فالادارة العلمية بفلسفتها الحديثة تعضد فكرة اشتراك العاملين في ادارة المشروعات التي يعملون بها ، حتى تصدر سياسة المشروع ممثلة لأغلب وجهات النظر ومحصلة للمصالح الخاصة بالسلطات والهيئات التي يرتبط استمرار المشروع برضاها . وإذا كان مجلس إدارة الشركات المساهمة بنى أصلاً على ممثلي المساهمين حتى تضمنوا أن تكون سياسات المشروع محققة لمصالحهم وإذا كان هذا حقاً معترفاً به للمساهمين تأمينا



لأموالهم المستثمرة فى المشروع ، فان فكرة اشتراك العاملين فى الادارة تقوم أيضا على نفس الأساس ، وهو تأمين مستقبل هؤلاء العاملين وعائلاتهم المرتبط بمستقبل المشروع - فاذا كان حق المستثمرين أن يشتركوا فى ادارة المشروع الذى تستثمر فيه اموالهم ، فمن حق العاملين أن يشتركوا فى ادارة المشروع الذى ترتبط به حياتهم ، فليس من السهل أو المقبول لدى العامل المهنى أن يترك مشروعا قضى به عدة سنوات وارتبطت به خبرته الى حد كبير ثم يتحول الى مشروع آخر لكى يعمل به .

ولا شك أن وجهة النظر الادارية السليمة تهدف الى أن يكون اشتراك العاملين فى ادارة المشروعات ايجابيا فعلا ، بشكل تتحقق منه المصلحة الحقيقية للمشروع ، وهى الا تكون سياسة المشروع متحيزة بأى شكل من الأشكال لأى جانب من الهيئات التى يعتمد عليها المشروع وهى المستثمرين والعاملون ، والمستهلكون ، على حساب الهيئات الأخرى . واذا كان هناك اشتراك تعاونى فعال بين ممثلى الاستثمار وممثلى العمال فى تخطيط سياسات المشروع . فسوف نضمن الى حد كبير عدم التحيز أو الاستغلال فى اعداد السياسة ، وخاصة أن العاملين يشلون أيضا جزءا من المستهلكين كما أن المستثمرين والعاملين يعلمون تماما أن استغلال المستهلكين أمر غير معقول اداريا وتنتج عنه خسارة على المشروع فى المدى الطويل .

وبالتالى يمكن أن يقال أنه من وجهة نظر الادارة العلمية فان اشتراك العاملين فى أعمال مجلس الادارة يعتبر تأكيدا لحسن قيام المجلس بوظيفته الأساسية ، وهى تحقيق أهداف الشركة مع مراعاة صالح المجتمع ورأس المال والقوى العاملة .

هذا فضلا عن أن التطبيق العملى يوضح - كما سبق أن أشرنا - أن اشتراك العاملين فى الادارة أصبح حقيقة واقعة - وأن اختلفت صورها فى كثير من الدول الرأسمالية والاشتراكية ومن الأفضل ان يكون هذا الاشتراك فى صورة تنفيذية Line ايجابية وليس فى صورة استشارية

مجردة Staff

ومن أجل هذا يجب أن يفهم أعضاء مجلس الإدارة المعينون أن صدور القانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٦١ والقانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ اللذان أوجبا اشتراك العاملين في مجالس إدارة الشركات المساهمة في جمهورية مصر العربية إنما عن طريقتيها وضعت الأمور في نصابها الطبيعي حيث أمكن استكمال النقص في تشكيل الإدارة العليا في الشركات بما يمكنها من حسن أدائها لوظيفتها الحقيقية . وبالتالي فإن القانون لم يدخل العاملين في مجالس الإدارة اقحاما ، وإنما صحح الاوضاع بالشكل الذي تقره الفلسفة الحديثة للإدارة العلية . وهنا يجب أن يقبل الأعضاء المعينون مبدأ اشتراك العاملين في مجلس الإدارة ، ويجب أن يتعاونوا معهم لتحقيق مصلحة المشروع ومصلحة المجتمع .

## ٢ - أسس واجراءات اشتراك العاملين في الإدارة :

اشتراك العاملين في الإدارة العليا أساسه استكمال التنظيم الإداري الذي يؤكد تخطيط سياسات المشروع في شكل متوازن يحقق مصلحة المشروع ومصلحة المجتمع . ومن أجل هذا فالعامل ليس مطلوباً منه في مجلس الإدارة أن يعبر عن مصالح طائفته فحسب وليس مطلوباً منه في كل جلسة المطالبة برفع الأجور أو تخفيض ساعات العمل أو إنشاء ناد للعمال . أن مسؤوليته أوسع من ذلك بكثير ، مسؤوليته تشمل الشركة كلها . اتجاها وإدارتها . وهو يجلس ليحاسب المدير ويناقش الميزانية ويفتح عينه على كل قرش وكل ورقة وكل مسمار . . . وقد تضطره مسؤوليته إلى المطالبة بتخفيض أجور زملائه ورفع ساعات العمل إذا كان في ذلك مصلحة الشركة ومصلحة المجتمع ، كما أن ممثلي العاملين لا يمثلون جهة منفصلة عن باقي أعضاء مجلس الإدارة ، بل أن المجلس بتشكيله الجديد يعتبر مستلماً لجميع العناصر المؤثرة في تحقيق أهداف الشركة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف ، ومن أجل هذا يجب أن يفهم الأعضاء المنتخبون أن وجودهم في مجلس الإدارة ليس وظيفة خاصة وإنما هو من أجل تمثيلهم لزملائهم ولا ينعزلوا عنهم أو عن عملهم الأصلي في الشركة الذي يجب

أن يستمروا في أدائه ولا شك أن هذه هي روح التشريع ومن أجل ذلك نص القانون على انتخاب هؤلاء المندوبين بواسطة زملائهم في الشركة وعلى ألا يتناضوا علاوة على مرتباتهم أو أجورهم الأصلية من الشركة إلا بدل حضور الجلسات أثناء عضويتهم في مجلس الإدارة • ومعنى ذلك أن عضوية مجلس الإدارة لمندوبي العاملين ليس سلطانا أو مصدرا تنكسب يتهافت عليه الجميع بل هي خدمة وتضحية لأعضاء القوة العاملة في الشركة •

ومن أجل هذا أيضا يجب ألا يسرف العاملون عند ترشيح أنفسهم لمجلس الإدارة في الوعود والتعهدات التي قد لا تكون في صلاحتهم - الانتخابية في المدى الطويل ، حيث قد لا تسمح لهم الظروف بتحقيق هذه الوعود أثناء فترة العضوية ، بما يؤدي إلى عدم إعادة انتخابهم • فضلا عن أن ذلك قد يخرج عملية اشتراك العاملين في الإدارة عن طابعها الحقيقي البعيد عن المصلحة الذاتية المجردة •

وإذا سلمنا بأن اشتراك العاملين في الإدارة العليا من أجل تحقيق مصلحة الشركة ، فإن هذه المصلحة يتم تحقيقها بإيجابية وفعالية سريعة إذا ما تعاون الأعضاء المنتخبون مع الأعضاء المعيّنين وإذا ما أتيح للأعضاء المعيّنين - كمديرين - فرصة تنفيذ سياسات مجلس الإدارة بدقة عن طريق تعاون العاملين معهم على أساس من الثقة المتبادلة • ومن أجل هذا يجب أن يعتمد المرشحون من العاملين عن أي تصرف يشوب المعركة الانتخابية وخاصة ما يعرض بالأعضاء المعيّنين أو يقلل من ثقة العاملين فيهم • لأن في هذا خيرا بالغا على علاقة السلطة بالشركة وبالتالي على فاعلية التنفيذ لسياسات مجلس الإدارة ، وهو مالا يرضاه العاملون أنفسهم لأن هذا ضد مصالحهم كتوة عاملة التي أصبحت جزءا من مصلحة المشروع •

أما من حيث إجراءات الاشتراك في الإدارة العليا ، فإن الباحث ليس أن هناك بعض الآراء التي تنادي بتعيين العدد المطلوب من العاملين



في مجلس الإدارة ولا يلائمنا للائحة طلبها، كما نكادى بعض الآراء الأخرى بقصر الترشيح على ذوي المؤهلات العالية أو لمديري الإدارات، وهذا يجب أن نوضح أن عملية التعيين ببعض الهيئات لمجلس الإدارة موجهة ودية فعلا، ولكن أن يكون اشتراك العاملين عن طريق التعيين وليس عن طريق الانتخاب، ففي هذا قضاء على فكرة الديمقراطية التي يعتبر تطبيقها في مجال المشروعات أحد العوامل المروجة لفكرة اشتراك العاملين في الإدارة وبالتالي يجب ومن المصلحة أن يظل اشتراك العاملين في الإدارة عن طريق الانتخاب .

أما بالنسبة للآراء المنادية بقصر الترشيح على ذوي المؤهلات العالية أو مديري الإدارات في الشركة فإن هذا جزء كبير من القاعدة الأساسية للقوة العاملة في الشركة من حق الترشيح، في حين أن في إعطائهم حق الترشيح نوعاً من الحقيقة فهذه القاعدة لممارسة الديمقراطية الكاملة سواء في الترشيح أو الانتخاب، كما أنه يوجد ضمن هذه القاعدة كفايات حقيقة تشجع الخبرة الطويلة، ولكن الاستفادة منها في إدارة الشركة بعد نقلها للتدريب الإداري الأمر لا غير أنه يمكن تنظيم عملية اشتراك المستويات المختلفة من العاملين بالشركة في الإدارة لتخفيف العبء على أجهزة التدريب كما ينوضح ذلك فيما بعد .

هذا ويلاحظ أن المصلحة تقتضي توسيع المشاركة بأسس اشتراكهم في مجلس الإدارة، وبالجملة التي يجب أن نلاحظ عليها المشاركة الانتخابية على أن تنتهي عملية الترشح والانتخاب دون كثير يذكر على الاقتراح في الشركة . ومن أجل هذا ينبغي أن نلاحظ على الأجهزة التي تشرف على إجراء الانتخابات الخاصة بغيره (مجلس الإدارة) مثل إدارة النقابات والثقافة العمالية (وزارات العمل) على أن يلاحظ على انتهاء من عملية الانتخاب قبل انتهاء الدورة بمدة مناسبة، حتى يبدأ اشتراك المنتخبين بسرعة بمجرد بدء الدورة التالية للعضوية فمثلاً لاحظ المواقف أن هناك بعض الشركات التي تتخذ من الاشتراك في الانتخابات وسيلة لوجه بحري للعمالة المدنية، وشركة الهندسة في التجارة وتصدير الاقطان، وشركة النيل



العامه للمقاولات ، وشركة الدار المصرية للتأليف والترجمة • كما أن هناك شركات أجرت انتخاباتها في ديسمبر ١٩٦٥ ، مثل شركة اسكندرية التجارية والشركة العامة لخدمات الطيران وكذلك أجريت انتخابات المكتب العربي للتصميمات والاستشارات الهندسية في ٢٤/٢/١٩٦٦ • كل هذا في حين أن دورة العضوية المحلية تنتهي قانونا في ٣٠ يونيو ١٩٦٦ • إذن متى يتم تدريب هؤلاء المنتخبين ؟ وكيف يتم اشتراكهم في أعمال مجلس الإدارة بشكل ايجابي فعال ؟ •

### ٣ - كفاية الأعضاء المنتخبين :

لاشك أن الغالبية العظمى من الأعضاء المنتخبين في مجالس إدارة الشركات المساهمة في جمهورية مصر العربية تنقصه الكفاية الادارية المناسبة للاشتراك الايجابي في الإدارة • حقا أن هناك بعضا منهم يشغلون وظائف ادارية - غالبا في مستوى الإدارة المباشرة في الشركة ولكن هؤلاء لا يمثلون الا نسبة محدودة من الأعضاء حيث أن الغالبية من العاملين المنفذين •

غير أن غالبية الأعضاء المنتخبين تزيد فترة اشتغالهم بشركاتهم كعاملين على خمس سنوات • وهي ليست بالفترة القصيرة ، أعطتهم فرصة التعرف على زملائهم العاملين بالشركة ، كما أعطت للعاملين فرصة معرفتهم • فضلا عن اكتساب هؤلاء المنتخبين للمعرفة الفنية بأعمالهم والمعرفة العامة بظروف الشركة وأحوالها • وبالتالي فيمكن الاستفادة بمعرفتهم هذه في مجلس الإدارة وفي تخطيط سياسات الشركة ، على أن تستكمل كفاياتهم بالتدريب الإداري المناسب ، حتى يمكن الاستفادة بهم في مجلس الإدارة الى أقصى حد ممكن •

وإذا كان التدريب ضروريا جدا للأعضاء المنتخبين في مجالس الإدارة فهو لازم أيضا للأعضاء المعينين • والمسألة نسبية على أن ينظر

الى التدريب الادارى على أنه عملية مستمرة ولازمة حتى يمكن أن ترتقى دائماً بمستوى الادارة العليا فى الشركات فى مجتمعنا المتطور باستمرار .

ومن حيث المبدأ ، يجب ألا تكون هناك أية تفرقة فى المعاملة بين الاعضاء المنتخبين والاعضاء المعيّنين ، سواء أكان هذا فى مكان التدريب أو اقامة المدربين ، أو بدل السفر . . . الخ .

حقاً أن التدريب يجب أن يتم بأقل تكلفة ممكنة دون اسراف ، ولكن ميسا كان الأمر فلا بد أن تؤخذ المعاملة بالنسبة لجميع أعضاء مجالس الادارة محافظة على الكيان والمظهر المتكامل للمجلس بجميع أعضائه . وسوف يكون هناك قطعاً اختلاف فى البرامج حسب مجموعات المدربين ( الأعضاء ) المعيّنين بما يتناسب مع مستوى معرفتهم وكفائتهم ، ولكن التوحيد يكون فى المعاملة المالية والمكان والظروف . هذا فضلاً عن أن المصلحة تقتضى عقد مؤتمرات وجلسات تضم المدربين من الأعضاء المعيّنين والمنتخبين على السواء لتبادل وجهات النظر ، ومناقشة مشاكل التطبيق ومواجهة كل منهم للآخر صراحة أمام المشرفين على التدريب وبعيداً عن ظروف العمل ومناطق السلطة والنفوذ الادارى فى الشركات بما يمكن المشرفين على التدريب من توجيه الطرفين فى اطار المصلحة العامة ومن التقريب بين وجهات النظر ، فضلاً عن ازالة الحواجز التى قد تخلفها ظروف السلطة ، بما يعود فى النهاية على المشروع والتجربة بالفائدة والنجاح .

وعموماً فإن اشتراك العاملين فى الادارة العليا بشكل ايجابى متوقف على تدريبهم ادارياً . وهنا تظهر ضرورة الاسراع فى تدريب غالبية الأعضاء المنتخبين ، ولو بقسط محدود ، يمكنهم الى حد ما من المشاركة فى أعمال المجلس . بمعنى أن هؤلاء يحتاجون بسرعة الى توعية بحقوقهم وواجباتهم ودورهم فى مجلس الادارة ودور المجالس عموماً واختصاصاته وفكرة سريعة عن أعمال التخطيط المتابعة . على أن يستكمل التدريب بشكل أعمق فيما بعد . ومن أجل هذا ظهرت بعض الآراء تنادى بأن

يتم تدريب المرشحين لعضوية المجلس ، حتى اذا مانجحوا فى الانتخابات  
توافرت لديهم القدرة المبدئية للاشتراك فى الادارة والتعاون مع الأعضاء  
المعينين بايجابية وفاعلية مناسبة .

- غير ان هذا الراى لا يمكن قبوله للأسباب التالية :

( ا ) أن عدد المرشحين يكون عادة أكبر بكثير جدا من العدد  
الطاموب دخوله فى مجالس الادارة ( أربعة أعضاء ) حيث وصل  
العدد فى بعض الشركات الى ٣٠ مرشحا فأكثر .

( ب ) أن فترة الترشيح محدودة ، بل ومن المصلحة أن تحدد الى  
أقل حد ممكن حتى لاتأثر الانتاج فى الشركة .

( ج ) أنه لن تكون هناك جدية فى التدريب ، بل ربما تستخدم  
عملية الترشيح ذريعة للتغيب عن الشركة بحجة التدريب وما  
يكون له من مزايا .

( د ) أن العاملين لن يرغبوا بذلك حتى لايتركوا الشركة فى وقت  
هم أحوج مايكونون فيه للاتصال بزملائهم .

( هـ ) أن أجهزة التدريب سوف تعجز عن اتمام هذه المهمة فى الوقت  
المطلوب . فمثلا لدينا مؤسسة الثقافة العمالية التى تتولى  
حاليا تدريب الأعضاء المنتخبين وهم أقل عددا بكثير من  
المرشحين - فى شهر مارس ١٩٦٦ فى حين أن هذه الدورة  
( الدورة الثانية لاشتراك العاملين فى مجالس الادارة ) تنتهى  
فى يونيو ١٩٦٦ .

وحتى لو ساعدت أجهزة التدريب الأخرى المتخصصة فى الدولة فى  
هذه المهمة فان تستطيع اتمامها فى هذه الفترة الوجيزة لهذا العدد الكبير  
جدا من المرشحين ، هذا فضلا عن أن تكاليف التدريب سوف تكون  
مالية كبيرة .

وبالتالى فتدريب المرشحين مرفوض شكلا وموضوعا • ولا بد أن يتم التدريب للأعضاء المنتخبين فقط ، غير أن الأمر لازال يحتاج الى اعطاء غالبية هؤلاء المنتخبين فسطا سريعا من التدريب فى أقصر فترة ممكنة • وهنا أيضا تواجهنا مشكلة الطاقة المحدودة لأجهزة التدريب • والأصل أن تحل هذه المشكلة وتوسع امكانيات التدريب بما يمكن من تغطية وتدريب المنتخبين بأسرع ما يمكن من حيث التدريب ، المبدئى الذى يمكن العاملين من غير المشرفين على الاشتراك فى أعمال مجلس الادارة • غير أنه اذا لم يمكن حل هذه المشكلة فان هناك حلا آخر مؤقتا وهو تنظيم عملية الانتخاب بالشكل الذى يقلل نسبيا من عدد الأعضاء المنتخبين من العاملين المنفذين الذين لا يشغلون وظائف ادارية قيادية فى الشركة - الذين يحتاجون الى سرعة كبيرة فى التدريب المبدئى اللازم لتعاونهم واشراكهم الايجابى - الى حد ما فى أعمال مجلس الادارة • فاذا أمكن تقليل عدد الأعضاء المنتخبين من قاعدة العاملين المنفذين - غير المشرفين أو رؤساء الوحدات والأجهزة فى الشركة الى نصف عدد الأعضاء فى مجلس الادارة ( أى عضوين فقط ) أمكن تخفيض عدد المطلوب تدريبهم الى النصف وبالتالي يخف العبء عن أجهزة التدريب ويمكن اتمام مهمة التدريب المبدئى السريع لهؤلاء الأعضاء فى أقل فترة ممكنة ويمكن تطبيق هذه الفكرة لفترة معينة - عشر سنوات مثلا - بعدها يطلق أمر الانتخاب حيث تكون التجربة قد مرت بمراحلها الأولية الصعبة • وحيث يكون الوعي قد انتشر بين العاملين ، وحيث يكون قد توافر بالشركة عدد لا بأس به من العاملين المدربين اداريا ممن ساهموا فى ادارة الشركة بشكل ايجابى ومن يصلحون لاعادة الانتخاب • هذا فضلا عن أن هذه الفترة تعطى فرصة أفضل لتقوية وزيادة أجهزة التدريب فى الدولة • ويلاحظ أن هذا الاقتراح لا يقصد به مطابقا انتخاب المؤهلين دون غيرهم وإنما الانتخاب لازال مفتوحا لجميع العاملين طالما أن لائحة العاملين تسمح بوصول جميع العاملين الى الفئة الأولى اما بناء على التجربة أو المؤهل والخبرة



معا . هذا ويمكن للجامعات وأجهزة التدريب الأخرى المتخصصة أن تساعد مع مؤسسة الثقافة العمالية في هذه المهمة ، وكذلك في الدورات التدريبية الأخرى المتعمقة ، وفي تدريب الأعضاء المعينين أيضا كما يمكن للمؤسسات العامة النوعية أن تسهم أيضا في هذه المهمة وخاصة بالنسبة لعقد المؤتمرات بين الأعضاء المعينين والأعضاء المنتخبين .

ويجب أيضا أن تلاحظ المجالس العليا للقطاعات توصية الشركات التابعة بخصوص ضرورة تسهيل حضور الأعضاء المنتخبين للدورات التدريبية اللازمة . وياحبذا لو أصبح التدريب اجباريا لأعضاء مجالس الإدارة المنتخبين ، على أن تجرى لكل دورة اختبارات معينة تعلن نتائجها على العاملين بالشركة . حتى يكون هناك دافع وحرص على التدريب فتوافر له الجدية والفاعلية اللازمة . على أن تؤخذ هذه النتائج في الاعتبار أيضا عند ترقية العامل من وظيفته الأصلية الى وظيفة أعلى بالشركة .

وبهذه المناسبة يظهر لنا قصر فترة العضوية ( سنتان ) بالنسبة للأعضاء المنتخبين ، اذا أخذنا في الحسبان ما يقضى منها في التدريب الرسمي ( عن طريق أجهزة التدريب المتخصصة ) أو في التدريب غير المباشر عن طريق الاشتراك في أعمال مجلس الإدارة . هذا فضلا عن أن الفرصة لا بد أن تسمح بالاستفادة الحقة من هؤلاء الأعضاء بعد استكمال تدريبهم واشتراكهم الايجابي في مجالس الإدارة بالمستوى المطلوب ، كما لا بد أن تعطى لهؤلاء الأعضاء أيضا فرصة ظهور نتائج ملموسة لاشتراكهم الايجابي في أعمال المجلس ، حتى يمكن لزملائهم العاملين عدالة الحكم عليهم ، ومن الناحية الشكلية فيجب ألا تكون هناك تفرقة بين فترة عضوية الأعضاء المعينين ( ٣ سنوات حسب قانون الشركات ) وفترة عضوية الأعضاء المنتخبين ( سنتان ) فمجلس الإدارة يعتبر مجموعة متكاملة في عمله ، فاذا ما نجح في عمله فانه ينجح كمجموعة ، واذا ما فشل في عمله فانه يفشل كمجموعة . ومن الناحية الموضوعية ، واذا كانت خطة التنمية

الاقتصادية خسية ، والشركات على الوحدات الإنتاجية للخطة ، فلماذا لا تصبح فترة عضوية مجلس إدارة الشركة المساهمة في جمهورية مصر العربية خمس سنوات دون تفرقة بين معينين ومنتخبين . وبالتالي تعطى الفرصة لتدريب الأعضاء وتفاعهم ، وتعاونهم ، وامكانية ظهور نتائج عملهم بشكل ملموس ، حتى يمكن عدالة الحكم عليهم ، وقد يقال أن في هذا احتكارا لعضوية المجلس بواسطة فئة قليلة (وخاصة بالنسبة للمنتخبين) غير أن هذا القول مردود عليه لأنه هو نفس الوضع بالنسبة لعضوية مجلس الشعب فضلا عن أنها في الحقيقة مسئولية كبيرة لا بد أن تعطى لمن حملها الفرصة كاملة لحسن القيام بها .

واقترحنا هذا بالنسبة لفترة العضوية نرى تطبيقه فقط بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة - معينين ومنتخبين - وليس بالنسبة لرئيس مجلس الإدارة فرأنا أن وظيفة رئيس مجلس الإدارة تكون وظيفة مستمرة وغير محدودة باعتباره أيضا رئيسا للجهاز التنفيذي بالشركة . من مصلحة الشركة توافر استقرار كبير في هذه الوظيفة ، على أنه يجوز عزله بواسطة سلطة التعيين في أى وقت اذا ثبت انحراجه أو امثاله . وهكذا ما يجب تطبيقه بالنسبة للأعضاء الآخرين في مجلس الإدارة .

#### ٤ - تضارب التنظيمات العمالية داخل الشركة .

ولاشك أن تعدد التنظيمات العمالية داخل الوحدة الواحدة (الشركة) يثير كثيرا من التساؤل كما يؤدي الى تداخل في اختصاصاتها وأعمالها بما يؤدي قطعا الى الاسراف في الجهد والتأثير على كفاية العامل الإنتاجية . ولقد أدى هذا الى إثارة مشاكل متعددة نتج عنها شكوى العاملين أنفسهم فضلا عن شكوى الإدارة في الشركات المختلفة ، وبالتالي المطالبة المستمرة بضرورة تدخل الدولة لحل هذا الموضوع .

والحقيقة أن مثل هذه المشكلة يمكن حلها اذا نظرنا الى حيويتها أي أنها مشكلة تنظيمية . المشكلة ليست في تعدد هذه الأجهزة والتنظيمات .

العمالية ، طالما أن لكل تنظيم أو جهاز منها هدفا يختلف عن هدف الآخر . وبالتالي فإن المشكلة حقيقة هي مشكلة تحديد اختصاصاتها وتحديد العلاقة بينها . بحيث يكون هذا كله واضحا لأعضاء هذه التنظيمات من العاملين ، وواضحا كذلك لإدارة الشركة بل وواضحا أيضا لجميع أفراد القوة العاملة بالشركة .

فبالنسبة للجنة النقابية في الشركة فهذه هدفها اجتماعي بشكل عام ، وإذا نظرنا بجديّة إلى حقيقة وضعها في مجتمعنا الاشتراكي فقد انتهى الوقت الذي كانت تلعب فيه النقابات العمالية دورا مختلفا في المجتمع الرأسمالي ، حيث كان هدفها هو الحصول على أكبر كسب ممكن للطبقة العاملة - من صاحب العمل - التي كان يزداد تأييدها وتعضيدها للنقابة كلما نجحت في هذا المجال وكلما زادت معارضتها لصاحب العمل ، ولكن الأمر اليوم قد اختلف عن أمس فلم يعد هناك صاحب العمل المستغل ، وأصبح الشعب يسيطر على وسائل الإنتاج ، ولم يعد للنقابات مجال لاثبات بطولتها أمام العاملين في معارضة صاحب العمل وزيادة المكاسب .

وبالتالي فإن اللجنة النقابية لا بد أن تعمل على تحسين علاقات العمل في الشركة ، ويصبح اختصاصها محصورا في النواحي التالية :

( أ ) دراسة امكانيات التوسع في تقديم الرعاية الاجتماعية اللازمة من تغذية ومواصلات ونشاط رياضي وتعاوني واعانات مادية لمن يمر بظروف قاسية للعاملين بالشركة .

( ب ) دراسة امكانيات التوسع في الرعاية الطبية للعاملين بالشركة وعائلاتهم .

( ج ) المساهمة الايجابية في رفع المستوى الفكري والثقافي للعاملين مثل تنظيم برامج محو الأمية والندوات الثقافية ، هذا فضلا عن توعية العاملين باتباع النواحي الصحية وارشادات الأمن الصناعي .

( د ) الاشتراك مع الإدارة - بصفة استشارية - فى اعداد نظام  
الأجور والمكافآت وحوافز العمل •

( هـ ) دراسة المطالب الفردية للعاملين وشكاواهم ، ومحاولة حلها  
لدى الإدارة وديا بشكل تعاونى بدلا من تردد العاملين على  
المكاتب وتضييع وقتهم •

• ويلاحظ أنه فى قيام النقابة بهذه الاختصاصات يجب أن تلاحظ  
الظروف المالية للشركة ومصلحة الشركة أساسا فى المدى القصير  
والطويل ، حيث أنه أو تحققت مصلحة الشركة فإن فى هذا تحقيقا  
لمصالح العاملين ولو فى المدى الطويل •

• أما بالنسبة لممثلى العاملين فى مجلس الإدارة ، فهم جزء لا يتجزأ  
من مجلس الإدارة نفسه ، واختصاصاتهم هى اختصاصات المجلس فى  
تخطيط السياسة العامة ومتابعتها ، ولا فرق بينهم وبين الأعضاء الآخرين  
داخل المجلس فاختصاص المجلس كلجنة متكاملة ، هذا هو اختصاصهم  
داخل مجلس الإدارة • أما خارج المجلس فيقومون بأعمال وظائفهم  
الأصلية وطبقا لنظام العمل بالشركة ، إلا اذا كان بعضهم عضوا بلجنة  
شئون العاملين ، أو اذا احيل على أحدهم أو بعضهم دراسة أى موضوع -  
وخاصة ما يتصل بشئون العاملين - التحضير له وعرضه على مجلس الإدارة  
عند انعقادهم فعموما ليست لهم أية صفة تنفيذية خارج مجلس الإدارة  
إلا بما تمليه سلطات وظائفهم الأصلية قبل دخولهم المجلس ، هذا فضلا عن  
أن عضوية المنتخبين فى مجلس الإدارة لا تكسبهم أية سلطة خاصة  
خارج المجلس - من الناحية التنفيذية - وهم مطالبون بتنفيذ أوامر  
رؤسائهم المباشرين فى العمل حسب مقتضيات وظائفهم الأصلية •

ومن الاختصاصات السابقة للتنظيمات العمالية المختلفة نجد أنه  
لا يوجد تضارب بينها ، بل يجب أن يكون هناك تعاون بينها ، كل فى  
اختصاصه لتحقيق مصلحة الشركة ، بما فيها مصلحة العاملين ، فى إطار  
خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإطار المصلحة العامة •



## ٥ - أهمية وجود خطة واضحة لمجلس الإدارة :

أن العمل الوظيفي على أساس الخطة لابد أن يكون محددا امام أجهزة الانتاج على جميع مستوياتها ، بل أن مسئولية كل فرد في هذا العمل يجب ان تكون واضحة امامه حتى يستطيع ان يعرف في أى وقت من الاوقات مكانه في العمل الوظيفي .

أن ذلك يقتضى أن تتحول الخطة الشاملة في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية الى برامج تفصيلية تكون في متناول يد أجهزة الانتاج أن ذلك يقتضى ربط الانتاج كماً ونوعاً بحدود زمنية تلتزم بها القوى المنتجة على أن تتم العملية كلها في اطار الاستثمارات المخصصة .

أن الكم والنوع في عملية الانتاج لا يمكن فصلهما عن حساب الزمن وحساب التكلفة والا أفلت التوازن الحيوى لعملية الانتاج وتعرضت للاخطار .

ولذلك فان التخطيط ذو أهمية كبيرة في تحقيق أهداف، كل وحدة انتاجية اذ بدونه يصبح العمل فيها ارتجاليا . ويظهر فيها الاسراف بكل معانيه ، والتخطيط في حد ذاته نوع من الاقتصاد وسلاح ضد الاسراف، اذ أنه يهدف الى دراسة الظروف المحيطة ، وتحديد أنسب السياسات والطرق احسن استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة للمشروع ، وتحقيق هدفه بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

ان التخطيط عملية مستمرة تظهر الضرورة اليها من عدم التأكد من المستقبل وخضوع الظروف المؤثرة للتغير المستمر . وبالتالي فأساسها التنبؤ والتقدير على أساس عملي وليس على أساس تخميني بعيد عن الدراسة الدقيقة . فهو عملية خلق علمي منظم .

والتخطيط الإيجابي السليم هو الذى تكون أساسه الدراسة العلمية لظروف السوق المحلية وأسواق التصدير ، والظروف الخاصة بالمشروع وموارده، وتكون نتيجة برامج عمل وأداء تفصيلية نوعية وكمية مترجمة في شكل مادي ومرتبطة بمواعيد زمنية محددة .

ولذلك فإن الدراسات السريعة البعيدة عن الدقة والعجلة في اصدار القرارات والاعتماد على المنطق المجرد للتجربة والخطأ سواء بالنسبة لمشروعات الجديدة عند انشائها واختيار موقعها وتصميم مبانيها وتحديد نوع وكمية انتاجها ، وتحديد عدد ونوع العاملين بها ، وتحديد نوع الآلات والمعدات المستخدمة ... الخ ، وسواء بالنسبة للمشروعات الموجودة عند تحديد سياسات الشراء والانتاج والتسويق والتمويل ، والأفراد ... الخ . كل ذلك لا ينتج عنه الاغفال الواقع . وضياع الجهود ، وتوجيه خاطيء للعمل وضياع للنشقات ، وفي النهاية تكون المفاجأة بالمشكلة دون استعداد ، وبالتالي يكون الأسراف الشديد في حلها .. اذا أمكن الحل . بل تكون النتيجة صدم الثقة في دراسة قرارات الادارة وهذا هو الخطر الكبير .

وعلى ذلك فإن قيام مجلس ادارة الشركة بوضع خطة الشركة ، وبرامج العمل التفصيلية لجميع قطاعات النشاط ، وتحديد نتائج هذه البرامج بشكل كمي - تقديري - وترجمة ذلك بشكل تقدي في الميزانية التقديرية لمرحلة العمل القادمة حسب ظروف الشركة أمر ضروري لا يمكن اغفاله أو التهاون فيه . وخاصة أن في هذا ايجاد أساس سليم ودقيق للمتابعة ، ومنعاً لشكوى الأعضاء المنتخبين من عدم معرفتهم لآطار العمل . فضلاً عن تحقيق مصلحة الشركة ، وتسهيل مهمة أجهزة التخطيط والمتابعة المركزية في الدولة .

#### ٦ - تنظيم أعمال مجلس الادارة :

اذا نظرنا الى باقى المشاكل التي أثارها أعضاء مجالس الادارة المعينين والمنتخبين - كما سبق أن أشرنا - نجد أنها تتصل عموماً بالتنظيم الداخلى لأعمال مجلس الادارة . ولا شك أن من حق أعضاء مجلس الادارة - عموماً - ومن أجل مصلحة العمل أن يحدد موعداً شهرياً لاجتماع مجلس الادارة . وتنظيم أعمال المجلس على الوجه التالى :

(أ) اعداد جدول لأعمال المجلس يوضح الموضوعات التي سوف تناقش في الاجتماع القادم • على ألا يشتمل بند « ما يستجد من أعمال » على أكثر من ١٠ في المائة من الموضوعات الأصلية • ويرفق بهذا الجدول المذكرات التفسيرية الوافية لهذه الموضوعات • على أن يوزع هذا الجدول على أعضاء المجلس بواسطة سكرتارية المجلس - قبل موعد الاجتماع بأسبوع على الأقل ، حتى تتاح الفرصة للأعضاء للدراسة والتخضير للاجتماع •

(ب) من حق أى عضو طلب أية بيانات أو معلومات متصلة بما سيعرض على المجلس عند انعقاده • على أن يوجه طلب الأعضاء الى سكرتارية مجلس الإدارة وعلى أن يجاب الطلب فى فترة أقصاها ٤٨ ساعة حتى تعطى الفرصة كاملة أمام الأعضاء لاستيضاح كل ما من شأنه أن يزيد من فاعلية مناقشاتهم داخل المجلس •

(ج) من حق أى عضو طلب عرض أى موضوع على المجلس ، أن يتقدم به بذاكرة توضيحية له الى رئيس أو سكرتارية المجلس • على ألا يجوز تأجيل عرض الموضوع على مجلس الإدارة الا مرة واحدة - أى لابد من مناقشة الموضوع أما فى أول اجتماع للمجلس أو فى الاجتماع التالى على الأكثر • اذ أن هذا حق أصيل للأعضاء ، وبترك أمر البت فى شكاية الموضوع أو أهيمته • الخ لمجلس الإدارة نفسه وفى هذا دليلاً تدريب للأعضاء بشكل غير مباشر •

(د) لابد أن يجتمع مجلس إدارة الشركة فى مواعيد الشهرى العادى ، برئاسة رئيس المجلس فإذا لم يتواجد الرئيس حل محله فى الرئاسة أى شخص يحدده المجلس ، ولا يؤثر هذا على قاننية الاجتماع ، فان رئيس ما هو الا أحد الأعضاء • والمسألة تنظيمية بحتة •

ومن الأفضل أن ينتخب المجلس فى أول اجتماع له أحد الأعضاء لكى يحل محل الرئيس أوتوماتيكيا - فى رئاسة المجلس عند غيابه ويبلغ به المجلس الأعلى للقطاع الذى تتبعه الشركة . وإذا حدث وتغيب هذا النائب أيضا ، فإن المجلس يحدد من يرأس الجلسة وقتها ، وتكون الجلسة قانونية متى تكامل العدد القانونى بصرف النظر عن حضور الرئيس الأسمى أو نائبه الجلسة .

(هـ) من الضرورى ومن أجل المصلحة العامة تسجيل كل ما يقال أو يدون داخل جلسة مجلس الإدارة . ففى هذا توضيح كامل لتفاعلية المجلس : وإيجابية أو سلبية أو موضوعية أو شكلية الأعضاء منفردين ، فضلا عن أن فى هذا تحديدا لمسئولية ومجهودات الأعضاء منفردين ، وبالتالي يمكن تحقيق المتابعة والرقابة بسهولة .

(و) يحدد المجلس فى قراراته أسماء المعارضين والمؤيدين فى حالة القرار بالأغلبية فضلا عن استرعاء نظر الأعضاء الى القرارات السرية التى لا يجب اذاعتها ، وعموما فإن اذاعة القرارات العادية لمجلس الإدارة بواسطة الأعضاء - معينين أو منتخبين - لا ضرر منه ولكن ليس من المصلحة اذاعة المناقشات وخاصة آراء المعارضين فى حالة ما اذا كان الموضوع يتصل بالأفراد لأن هذا أن ينتج عنه سوى التأثير السىء على نفوس هؤلاء الأفراد ممن كان يعارض مصالحهم داخل المجلس ، فى حين أن المعارضة تكون عموما موضوعية وليست شخصية . ومن أجل هذا يكتبى باذاعة القرارات العادية دون أية تفاصيل بالمرّة .

(ز) من حق أى عضو من أعضاء المجلس - معين أو منتخب - طلب أية بيانات أو معلومات تقيده فى متابعة قرارات المجلس



السابقة . على أن يتم هذا الطلب عن طريق رئيس أو مكرتارية مجلس الادارة ، ولا يطلب مباشرة من أجهزة التنفيذ أو المشرفين عليها . منعاً لأي احتكاك وحتى لا يتعطل العمل . على أن يجلب طلب العضو في هذا الشأن في مدة أقصاها أسبوعاً . على أن يلاحظ طبعاً أن رئيس مجلس الادارة المسؤول أمام المجلس عن تقديم تقارير دورية توضح نتائج التنفيذ طبقاً للخطة . وعلى أن يتم ذلك بصفة منتظمة حتى يمكن للمجلس القيام بوظيفته في المتابعة بشكل ايجابي فعال .

وبهذه المناسبة نحب أن نشير الى أن اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام رقم ٦٠ الذي صدر في سبتمبر ١٩٧١ قد استحدثت في هذا الشأن نصاً بالمادة ٣٨ بأن يضع مجلس ادارة الشركة لائحة داخلية لتنظيم سير العمل فيه مع عدم الاخلال بالأحكام المنصوص عايتها في القانون أو في نظام الشركة - وبالتالي أصبح هناك سند قانوني يحتم وضع هذه اللائحة والاسترشاد بما ذكرناه سابقاً من أجل حسن سير العمل وحل المشكلة المشار اليها ، ولقد أكدت هذا المعنى أيضاً اللائحة الأخيرة للقانون والصادرة بالقرار الجمهوري رقم ٩٠ لسنة ١٩٧٦ .

وإذا كنا نحاول بذلك تنظيم أعمال مجلس الادارة في الشركات المساهمة فالتنا لا بد أن ننظر أيضاً الى كيفية قيام الأعضاء وخصوصاً المنتخبين منهم بالدراسة والتحضير والاستعداد الموضوعي لاجتماع المجلس فمن حيث الأعضاء المعينون ، نجد أن طبيعة وظائفهم الأصلية كمديرين تمكنهم من تنظيم عملهم والحصول على الوقت اللازم لدارسة ما سيعرض على المجلس . أما الأعضاء المنتخبون فأمامهم مشكلة التوفيق بين مقتضيات أعمالهم الأصلية اليومية في مستوى القاعدة والتنفيذ عموماً - وبين الاستعداد لمجلس الادارة فالعامل مكلف بالقيام بأعباء عمله اليومي العادي ولا يستطيع تركه - عادة - لدراسة موضوعات

المجلس والاتصال بزملائه بشأنها • وهنا يستوجب الأمر من إدارة الشركة إعطاء يوم أو يومين تفرغا للعضو المنتخب من عمله الأصلي العادي، حتى يمكنه دراسة موضوعات المجلس • على أن يتم ذلك بعد توزيع جدول أعمال المجلس • وقبل اجتماعه • وعلى أن يتواجد العضو في الشركة وفي أوقات العمل الرسمية كالعادة • فهذه ليست إجازة وعلى أن يجهز مكان إلقاء الأعضاء للقيام بدراساتهم، وتكون حجرة اجتماعات مجلس الإدارة وأجبعاً يقوم مقامهم في عملهم العادي - عند التفرغ - من يقوم مقامهم وقت الإجازة العرضية أو المرضية، بناء على أوامر رؤسائهم المباشرين • ويلاحظ طبعاً أن يعطى العامل أجره الطبيعي عن هذه الفترة • وليس في هذا ميزة بل تمكين للعمل وتسهيل لمقتضيات العضوية في مجلس الإدارة • وإذا كان من الأعضاء المنتخبين من هو مدير إدارة مثلاً • فلا داعي أبداً لأن ينطبق عليه، طالما أنه بحكم وظيفته الإشرافية يستطيع تنظيم وقته وعموماً فمسموح للأعضاء المنتخبين أن يتصلوا بزملائهم من العاملين لاستطلاع وجهات نظرهم بشرط ألا يعطل ذلك من عمل زملائهم • غير أن اتصال الأعضاء المنتخبين بالمديرين أو المشرفين على العمل لطلب بيانات أو ما شابه ذلك ممنوع، ويكتفى باتصالاتهم بـسكرتارية مجلس الإدارة أو برئيس المجلس في هذا الشأن •

أما من حيث شمول الأعضاء المنتخبين بتكتل الأعضاء المعينين داخل مجلس الإدارة وعند التصويت، فهذا أمر - أن وجد - فليس مرغوباً فيه من المصلحة في شيء من الناحية الإدارية • فالتكتل مهما كانت صورته من المعينين، أو من المنتخبين، أو من خليط بينهم، ليس في مصلحة الشركة أو المصلحة العامة • وعلى كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة أن يناقش موضوعاً ويقول رأيه بصراحة واستقلالاً عن الغير • وهذا الأمر متوقف عملياً على وعي أعضاء المجلس في فهم طبيعة وظيفتهم • هذا فضلاً عن أن التعاون المرجو الوصول إليه بين الأعضاء جميعاً سوف يمنع من حدوث هذا التكتل • وخاصة أن الجميع لابد أن يعملوا لمصلحة الشركة وليس لأي مصلحة شخصية بالمرّة •

### خامسة: الخلاصة وتوضيحاتها

إن تطبيق الديمقراطية في المشروعات المختلفة - صناعية وتجارية - بالإضافة إلى الديمقراطية السياسية يقتضي اشتراك العاملين في الإدارة العليا ومن أجل هذا فقد تم الاشتراك في كثير من دول العالم المختلفة - أما على أساس اتفاق رضائي بين المدين وأصحاب المشروع، أو بناء على التزام قانوني غير أنه المهم من الناحية الإدارية هو أن يتم الاشتراك بشكل إيجابي فعال .

ومن الأفضل قطعاً أن يتم اشتراك العاملين في الإدارة العليا بمساعدة القانون ، ويتحقق ذلك بعضوية العاملين في مجلس الإدارة حتى يأخذ اشتراكهم الشفقة التنفيذية الإيجابية وليس الشفقة الاستيعابية المجردة، بما يوفر ضمانات أقوى للنجاح .

وعموماً فقد أصبح اشتراك العاملين في الإدارة حقيقة واقعة - وإن اختلفت صورها - في كثير من الدول في النظامين الرأسمالي والاشتراكي وبالرغم من قانونية اشتراك العاملين في الإدارة في جمهورية مصر العربية ، فإن التجربة لازالت تواجه عقبات وصعوبات من حيث التطبيق . ويمكن تلخيص العقبات والمشكلات التي تعترض اشتراك العاملين في مجالس إدارة الشركات المساهمة في جمهورية مصر العربية بشكل إيجابي فعال فيما يلي :

- ١ - عدم وضوح النظم العام لمبدأ اشتراك العاملين في الإدارة من الناحية الموضوعية ومن وجهة النظر الإدارية السليمة .
- ٢ - عدم تحديد الأنظار العام للأسس والإجراءات الخاصة باشتراك العاملين في الإدارة سواء من حيث فهم العاملين أنفسهم للغرض من الاشتراك ، أو من حيث التنفيذ بالنسبة للترشيح والانتخاب وإجراءاته .
- ٣ - انخفاض مستوى الكفاية الإدارية للأعضاء المنتخبين في مجالس الإدارة بما يقلل من فاعليتهم .

٤ - عدم تحديد الغرض من التنظيمات العمالية المختلفة في الشركات ( لجنة نقابية - مندوبو العاملين في المجلس ) واختصاصاتها والعلاقة بينها بشكل واضح يمكن من تحقيق التعاون وعدم التضارب والتداخل بينها .

٥ - عدم وجود خطة وبرامج تفصيلية محددة النتائج - الكمية والنقدية للعمل في الشركة خلال المرحلة القادمة ، بحيث يمكن تحقيق التناسق والتكامل في عمل واجتماعات مجلس الادارة ، وتحقيق قدرته على المتابعة بسهولة .

٦ - عدم وجود تنظيم داخلي دقيق ومحدد لأعمال مجلس الادارة من حيث اجتماعاته ومناقشاته وحقوق وواجبات أعضائه .

ومن مناقشتنا الموضوعية وتحليلنا لهذه المشاكل خلصنا الى أن اشتراك العاملين في الادارة في جمهورية مصر العربية يعتبر - من الناحية العملية - تأكيداً لحسن قيام مجلس الادارة بوظيفته الأساسية من تحقيق أهداف الشركة في إطار المصلحة العامة للمجتمع ورأس المال المستثمر والقوة العاملة في الشركة . ولم يكن دخول العاملين في مجالس ادارة الشركات المساهمة في جمهورية مصر العربية اقحاما قانونيا ، بل تصحيحا للأوضاع ووضعها للأمر في نصابها بالشكل الذي يتماشى مع المنافسة الحديثة للادارة العلمية . واشتراك العاملين في الادارة بهذا الوضع يعتبر تضحية من أجل مصلحة الشركة ، وليس تمثيلا نقابيا مجردا بالمعنى القديم الذي لم يعد له وجود في مجتمعنا الاشتراكي وهو النظر الى مطالب ومصلحة القوة العاملة بصرف النظر عن أي اعتبار آخر .

ويمكن أن نوصي لحل هذه المشاكل وبالتالي لنجاح التجربة وتمتين الايجابية والفعالية لاشتراك العاملين في مجالس الادارة بالتوصيات التالية :



١ - أن يظل اشتراك العاملين في مجالس الإدارة على أساس الترشيح المطلق - في حدود الاطار المعمون به حاليا - والانتخاب بواسطة القاعدة • على أن يتم انتخاب عضوين من العاملين دون الفئة السادسة ( حسب لائحة العاملين بالشركات ) وعضوين من العاملين في الفئة السادسة فما فوقها • وذلك لتخفيف عبء التدريب على الأجهزة المختصة.

٢ - اعداد حملة منظمة لتوعية العاملين في الشركات بما يلي :

( أ ) دور العاملين في مجلس الادارة وواجباتهم •

( ب ) المواصفات الواجب توافرها فيمن يصلح عضوا بالمجلس •

( ج ) العلاقة بين الأعضاء المعينين والأعضاء المنتخبين •

على أن تتولى وزارة العمل تنظيم هذه الحملة ، ويساعدها في ترويجها أجهزة العلاقات العامة بالشركات ، واللجان النقابية •

٣ - تنظيم عمليات الدعاية الانتخابية في الشركات ، وقصر الدعاية على المنشورات والندوات المنظمة التي تمكن من شرح المرشحين لبرامج عملهم في المجلس وتوضيح سابق خبرتهم وخدماتهم • الخ • بشكل موضوعي بعيد عن المهارات الشخصية وبما لا يعطل الانتاج • ويتولى عملية التنظيم هذه جهاز العلاقات العاملة في الشركة واللجنة النقابية متعاونين • على أن تنتهى اجراءات الترشيح والانتخاب في مدة أقصاها أسبوعان •

٤ - تدعيم الأجهزة المشرفة على عمليات الانتخاب ، مثل ادارة النقابات والثقافة العمالية في وزارة القوى العاملة والتدريب للاهتمام من العملية بسرعة •

٥ - عدم التفرقة في فترة العضوية بين الأعضاء المعينين والأعضاء المنتخبين وتحديدعا للجميع - ما عدا رئيس المجلس - بخمس سنوات لكي تتمشى مع الخطة • على أن تعتبر وظيفة رئيس المجلس مسترة وغير

مرتبطة بفترة معينة ، مع امكانية الايقاف أو العزل له أو لأي عضو اذا ما ثبت من التحقيق العادل أهمله أو انحرافه • ويجب أن ينص على ذلك في قانون الشركات •

٦ - الاهتمام بتدريب الأعضاء المنتخبين بشكل اجباري ، وبسرعة خاصة من حيث الدورة - المبدئية للتدريب - بالنسبة للمنتخبين من العاملين دون الدرجة الثانية ( مستوى التنفيذ المجرد ) على ألا تكون هناك تفرقة بين تدريب المنتخبين وتدريب المعينين من الأعضاء ، من حيث المكان أو المزايا أو الظروف • وعلى أن يكون التدريب عملية مستمرة بواسطة أجهزة التدريب المتخصصة والتي يجب تدعيمها وزيادتها • وبشرط أن تجرى اختبارات حقيقية تعلن نتائجها في نهاية كل دورة تدريبية •

٧ - تحديد الغرض من التنظيمات العمالية المختلفة في الشركة ، واختصاصاتها والعلاقة بينها ، بما يمنع التداخل والتضارب بينها وبالتالي خضوع الجهود والتأثير على الانتاجية على أن تعلن هذه الأغراض والاختصاصات والعلاقات للعاملين بالشركة وبهذه الأجهزة عن طريق السلطة المختصة •

٨ - ضرورة العمل بصفة ايجابية على تطبيق النص في قانون المؤسسات العامة ، بقيام مجالس ادارة الشركات المساهمة بوضع خطة وبرامج العمل التفصيلية لجميع قطاعات النشاط في شركات ، وتحديد نتائج هذه البرامج بشكل كمي Quantitative تقديري وترجمة ذلك بشكل نقدي Monetary في ميزانية تقديرية لمرة العمل القادمة • على أن يعتمد ذلك من المجلس الأعلى للقطاع الذي تأسسه الشركة ويصبح أساس المتابعة في الشركات •

٩ - ضرورة العمل بصفة ايجابية على تطبيق النص الوارد في اللائحة التنفيذ لقانون المؤسسات العامة على وضع لائحة عمل داخلية لمجلس ادارة الشركة توضح حقوق وواجبات الأعضاء داخل وخارج المجلس ، وكذلك اجراءات الاجتماع والمناقشة وطلب البيانات واتخاذ القرارات واعلانها ... الخ .

وختاماً يمكن أن يقال أن التعاون الحقيقي بين أعضاء مجلس ادارة الشركة بصرف النظر عن كونهم معينين أو منتخبين - وكذلك التعاون بين المجلس وبين التنظيمات العمالية المختلفة أمر ضروري وشرط حيوي لتحقيق مصلحة الشركة في إطار المصلحة العامة .

## الباب الخامس

### التنظيم الإداري

- ١ - التنظيم الإداري - تجميع أوجه النشاط .
- ٢ - التنظيم الإداري - العلاقات ( القيادة والسلطة والمسئولية ) .
- ٣ - التنظيم الإداري - العلاقات ( السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية ) .
- ٤ - التنظيم الإداري - العلاقات ( المركزية واللامركزية ) .





## الفصل الأول

### التنظيم الإداري

#### تجميع أوجه النشاط

إن تحليل الأوضاع الاقتصادية في مجتمعنا الحديث يظهر لنا أن الأهداف التي تسعى التصرفات الجبائية إلى تحقيقها تختلف اختلافا كبيرا عن بعضها البعض ، وعلى ذلك ، فمن الطبيعي جدا أن التنظيمات التي تقام لتحقيق هذه الأهداف يجب أن تختلف عن بعضها البعض بنفس الدرجة ، فمثلا نجد أن التنظيم الخاص بالقوات المسلحة يختلف عن التنظيم الخاص بالجامعة وذلك نظرا للاختلاف الكائن بين الأهداف Objectives الخاصة بالقوات المسلحة والأهداف الخاصة بالجامعة . كما يرجع الاختلاف في التنظيم إلى الاختلاف في الجهاز الإنساني Personnel أو الأشخاص الذين يعتمد عليهم التنظيم . وكذلك إلى الاختلاف في طرق العمل Methods التي يستخدمها هؤلاء الأشخاص في تحقيق هذه الأهداف .

ولا شك أن أهداف أي مشروع من المشروعات لابد أن تنعكس على سياساته Policies وتتسل بوضوح في هذه السياسات ، حيث أن السياسات ترسم وتخطط عادة لتحقيق أهداف المشروع ، ولا شك أيضا أن السياسات تختلف من مشروع لآخر . ولذلك يمكن أن يقال أنه لا يوجد شكل نموذجي واحد للتنظيم يمكن استخدامه بصفة عامة في جميع أنواع المشروعات . كما أنه حتى بالنسبة للمنشأة الواحدة نجد أن شكل التنظيم ( الجواز التنظيمي ) يجب أن يتغير من وقت لآخر لمقابلة الظروف المختلفة بما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف المشروع ( المتغيرة ) بأحسن الطرق وأبسطها وأقلها تكلفة .

ومعنى ذلك أن الإدارة في المشروع سوف تواجه باستمرار مشاكل خاصة بالتنظيم Organization وإعادة التنظيم Reorganization

تتطلب حلها بما يوافق الظروف الجديدة التي يوجد فيها المشروع .

وعلى ذلك فدراسة التنظيم من الناحية الإدارية Administrative

Organization مهمة جداً ، حيث أنها تبين الأسس والأصول العلمية التي يقام عليها أى تنظيم أو أى جهاز تنظيمى جديد . كما تبين لنا العوامل التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند القيام بإعادة تنظيم أى مشروع من المشروعات أو أية إدارة من إدارات المشروع ، عموماً يمكن أن يقال ان هناك عوامل معينة يجب أن تؤخذ في الحسبان عند انشاء أى تنظيم من التنظيمات وإقامة الجهاز الذي يعتمد عليه والذي بواسطته تتحقق الأهداف المنشودة . وهذه العوامل هي التي ستكون موضع دراستنا وتحليلنا - في هذا الباب والأبواب التالية - بالنسبة للتنظيم من الناحية الإدارية ، ويمكن تلخيصها فيما يلي :

١ - تحديد أوجه النشاط التي يجب أن تبذل لتنفيذ السياسات المحددة والمخطط المرسومة الموصلة لأهداف المنشأة .

٢ - تقسيم Classification أو تجميع Grouping أوجه النشاط هذه في شكل إدارات وأقسام وأقسام لتسهيل إدارتها والإشراف عليها .

٣ - تحديد وتعريف السلطة Authority التي تمنح لكل رئيس وكل مرؤوس في كل إدارة أو كل قسم لضمان حسن الأعمال وقيام كل مجموعة بأعبائها ومسئولياتها . ومعنى ذلك تحديد وتعریف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في كل إدارة وفي كل قسم .

٤ - إلى أى مدى يمكن الاستفادة باللجان Committees ، وكيف يمكن تنسيق جهود اللجان والإدارات والأقسام المختلفة وتوحيدها

وتجميعها في شكل مترابط وجهاز تنظيمي متكامل . ومعنى ذلك أنه لا بد من تحديد وتعريف الدور الذي تلعبه اللجان في التنظيم .

د - التمييز والتوضيح بين إدارة العمليات Operating Departments  
الرئيسية وإدارة الخدمة Service Departments

٣ - تصميم التنظيم : الكتاب في كل يحقق الأهداف المنشودة تحقيقاً إيجابياً مع عدم إغفال الجانب الشخصي من التنظيم Personal Side  
ومشاكل الأفراد الذين يعتمد عليهم هذا التنظيم .

ويلاحظ أن جميع هذه العوامل متداخلة ومتراصة مع بعضها . ولذلك فمن المستحيل اتخاذ قرار نهائي بالنسبة لأي عامل منها دون أخذ العوامل الأخرى في الاعتبار ، وذلك بدرجة معينة . وعلى العموم فإنه لتسهيل عرض الموضوع فسوف تناقش هذه العوامل والموضوعات كلا على حدة في هذا الجزء من الكتاب والأجزاء التالية .

#### تحديد أوجه النشاط :

إن السياسات الخاصة بالمنشأة قد تؤثر بشكل ملحوظ على شكلها التنظيمي . فمثلاً نجد أن التنظيم الخاص بعمليات البيع في المنشأة التي تقوم بالبيع مباشرة للمستهلك النهائي Ultimate Consumer عن طريق البريد By mail يختلف تماماً عن التنظيم الخاص بعمليات البيع في المنشأة التي تبيع إلى تجار التجزئة Retailers . فنجد في الحالة الأولى أنه من الضروري أن يوفر النظام التسهيلات اللازمة لتحضير وتوزيع الكتلوجات التي تحتوي على أنواع وأوصاف السلع التي تبيعها المنشأة، والتسهيلات الخاصة بإجابة طلبات المستهلكين والرد على مراسلاتهم .

أما في الحالة الثانية فإن الأمر سوف يتطلب توفير مندوبي البيع انلازمين للاتصال بتجار التجزئة وزيارتهم والحصول على طلباتهم وإجاباتهم، كما قد يكون من الضروري تقسيم السوق التصريفية إلى مناطق بيعية



Sales Territories وما يتطلبه ذلك من مشرفين Field Supervisors

وفروع التوزيع Branch Offices لكي يمكن الاشراف على

نشاط مندوبي البيع ومراقبة تصرفاتهم وتوجيههم التوجيه السليم الذي يرفع من كفاءتهم ويزيد من رقم مبيعات المنشأة .

ويلاحظ أيضا أنه إذا كانت المنشأة تباع على الحساب فإن التنظيم لابد أن يوفر التسهيلات اللازمة لذلك بما يجعل من الضروري وجود ادارة للديون وتحصيلها Collection Department أما إذا كانت المنشأة تباع نقدا فقط فليست هناك حاجة الى وجود مثل هذه الادارة في جهازها التنظيمي . كما أن المنشأة الصناعية التي تنتج جميع السلع التي تتولى بيعها تحتاج الى ادارة للإنتاج Production Department في حين أن المنشأة التجارية التي تشتري جميع السلع التي تباعها لا تحتاج الى مثل هذه الادارة وإنما تحتاج الى ادارة للشراء Buying Department قد يحتاج الأمر من وكلاء الشراء ( موظفي ادارة المشتريات ) أن يسافروا الى أقطار مختلفة للاتصال بالموردين والبحث عن سلع جديدة والحصول على حاجة المنشأة من طلبات الشراء . وعلى ذلك أن مثل هذه المنشأة - التي تقوم بشراء جميع سلعها - سوف تضطر الى انشاء مكاتب خاصة في البلاد الأجنبية لمساعدة ادارة الشراء في الحصول على حاجاتها بينما أنه لا حاجة الى انشاء مثل هذه المكاتب إذا كانت المنشأة تقوم بشراء جميع سلعها محليا .

وعلى ذلك فحيث أن الشكل التنظيمي للمنشأة يتأثر الى حد كبير بسياساتها الخاصة ، فإن الخطوة الأولى في بناء أي تنظيم من التنظيمات لابد أن تكون تحديد السياسات الخاصة بهذا التنظيم ، وتكون الخطوة الثانية تحديد أوجه النشاط الضرورية لتنفيذ هذه السياسات، ومن الطرق المفيدة في مثل هذا الشأن أن يقوم المسؤولون بتحضير قائمة اجمالية outline للسياسات ، الخاصة بالمنشأة ، وفيما يلي مثال لهذه القائمة يحتوي على السياسات الرئيسية للمشروع :

## قائمة اجمالية للسياسات الرئيسية فى المشروع

### أولا - الشراء Procurement

( أ ) الشراء أو الاتاج Make or Buy بالنسبة الى :

- ١ - السلع الرئيسية •
- ٢ - أجزاء السلع Parts •
- ٣ - المواد الأولية •
- ٤ - الخدمات •

( ب ) توقيت الشراء Timing of Procurement :

- ١ - الشراء للتخزين أو الاستخدام العاجل •
- ٢ - المستويات الخاصة بالموجودات فى المخازن •
- ٣ - الكمية الاقتصادية للشراء •

( ج ) اختيار مصادر التوريد Selection of Suppliers :

- ١ - الشراء من مصدر واحد أو أكثر •
- ٢ - الشراء من المنتج أو الموزعين •
- ٣ - الشراء من المصادر المحلية أو غير المحلية •
- ٤ - اتناع سياسة المبادلة فى الشراء Reciprocity

### ثانيا - الانتاج Production :

( أ ) العمليات الانتاجية Production Processes :

- ١ - العمليات الرئيسية الواجب استخدامها •
- ٢ - مدى التخصص Specialization •
- ٣ - مدى استخدام الطرق الميكانيكية Extent of Mechanization
- ٤ - تحديد حجم الوحدات الانتاجية وموقعها •

(ب) مراقبة جودة الإنتاج Quality Control :

- ١ - طريقة الفحص والوقت المناسب لذلك .
- ٢ - تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالفحص .
- ٣ - طرق ومواعيد تدريب العمال على عمليات الفحص .

ثالثا - البيع Selling :

(أ) السلع والخدمات :

- ١ - تحديد اعداد والنوع Number and variety (سياسة التوزيع) .
- ٢ - تحديد الجودة Quality .
- ٣ - تحديد الشكل Style and Design (سياسة التشكيل) .

(ب) العملاء :

- ١ - تحديد منافذ التوزيع .
- ٢ - تحديد أنواع العملاء وأحجامهم .
- ٣ - مناطق العملاء ومواقعهم الجغرافية .

(ج) الأثمان :

- ١ - العلاقة بأثمان السلع المنافسة .
- ٢ - العلاقة بين الثمن والتكلفة .
- ٣ - أثمان البزود المختلفة .
- ٤ - خصم الكمية والخصم التجاري Quantity and Trade Discount .
- ٥ - مدى تغير الأثمان أو ثباتها .

( د ) ترويج المبيعات Sales Promotion :

- ١ - الاعلان •
- ٢ - فن البيع •
- ٣ - ترتيب نوافذ العرض Window Displays •

وابعا - الافراد Personnel :

( أ ) الاختيار Selection :

- ١ - الافراد الجدد •
- ٢ - الترقية •
- ٣ - الفصل •

( ب ) التدريب Training :

- ١ - التدريب العادي •
- ٢ - التدريب لأغراض خاصة •
- ٣ - طرق ومواعيد التدريب •

( ج ) المكافاة Compensation :

- ١ - الأجور •
- ٢ - طرق دفع الأجور •

( د ) تسهيلات العمل Arrangements for work :

- ١ - ساعات العمل ومواعيده •
- ٢ - الاجازات •
- ٣ - ظروف وأحوال العمل Working Conditions •



( هـ ) الخدمات Employee Service :

- ١ - الخدمات الاجتماعية •
- ٢ - الخدمات الترفيهية •
- ٣ - عمل الاحتياطات المانعة للأخطار ( الأمن الصناعي ) •

( و ) العلاقات الصناعية :

- ١ - طبيعة العلاقات مع الأفراد •
- ٢ - العلاقات مع النقابات •
- ٣ - مدى الاعتماد على مستشارين خارجيين في هذا الشأن •

خامسا : النواحي المالية Finance :

( أ ) نواحي الاستثمار واستخدام رأس المال :

- ١ - الاستثمار في أصول ثابتة •
- ٢ - مدى الاستثمار في موجودات المخازن •
- ٣ - مدى السح بالبيع الآجل والائتمان •
- ٤ - مدى الاستثمار في عمليات خلاف العمليات الأساسية للمشروع •

( ب ) مصادر المال المستثمر :

- ١ - المساهمون أو الشركات •
- ٢ - الديون طويلة الأجل Long-term Creditors •
- ٣ - الديون قصيرة الأجل Short-term Creditors •
- ٤ - الجهاز المالي Financial Structure •

## (ج) المحافظة على الأموال المستثمرة :

١ - عمل الضمانات والاحتياطات الكافية لتقليل الأخطار .

٢ - التأمين .

٣ - عمل الاحتياطات المحاسبية Accounting Reserves .

## (د) التصرف في العائد من الأرباح Earnings :

١ - إعادة استثمار الأرباح في المشروع عن طريق التوسع في

العمليات .

٢ - توزيع الأرباح على المساهمين والعاملين ( حسب القانون ) .

ويلاحظ أنه بعد عمل هذه القائمة الاجمالية للسياسات يمكن عمل التحليلات اللازمة لتحديد أوجه النشاط الضرورية لتنفيذ كل من هذه السياسات المحددة ومن المستحيل أن تحدد درجة هذه التحليلات أو مدى التنفيذ الذي يمكن عمله بالنسبة لهذه السياسات حيث يمكن أن يكون هذا التحليل والتفصيل لا نهائيا اذا كانت هناك رغبة لتجزئة أوجه نشاط الشركة الى تفصيلات دقيقة جدا Minute Details ويكتفى المسؤولون في المنشأة عادة بعمل التحليل المبدئي Preliminary Analysis الذي يبرز أوجه النشاط الرئيسى التى يجب انجازها ، على أن يؤجل التحليل التفصيلى Detaile Analysis لهذه الأوجه الرئيسة من النشاط الى ما بعد اقامة الجهاز التنظيمى الأساسى Primary Organization Structure

ويحتاج الأمر فى أغلب المنشآت الى مراجعة السياسات الادارية فى كثير من الأحيان ، ولذلك فمن الضرورى أن يقوم المسؤولون من وقت لآخر بعمل تغييرات معينة فى تنظيم المنشأة بما يوافق التعديلات الجديدة فى السياسات وما تتطلبه حاجة تنفيذها ، وعلى ذلك يمكن أن يقال أن

التحليل الذي يستخدم كأساس لإنشاء وإقامة أي تنظيم من التظيمات  
يعتبر عملية مستمرة Continuing Proiect

### اسس تجميع أوجه النشاط :

أشرنا من قبل الى أنه من الأغراض الرئيسية للتنظيم تكوين  
مجموعات ادارية عن أوجه النشاط أو تكوين وحدات تنظيمية

ويلاحظ أن تقسيم العمل الى مجموعات أو وحدات يجب أن يكون  
على أساس معين • فيجب أن يمكن هذا التقسيم الأشخاص من العمل  
مع بعضهم بشكل تعاوني منتج ، كما يجب أن يمكن المدير المسئول عن  
كل مجموعة من المجموعات من حسن توجيه الأشخاص الذين يعملون  
تحت رئاسته ، ومن حسن الاشراف على أعمالهم ومراقبة نتائج تصرفاتهم •

ويلاحظ أن عملية تجميع أوجه النشاط للأغراض الادارية قد أصبحت  
معقدة الى درجة كبيرة في الشركات المساهمة الحديثة • ولذلك فهناك  
أسئلة كثيرة واستفسارات متعددة يمكن أن تثار في هذا الشأن ، وخاصة  
بالنسبة لعدد الأقسام والادارات الضرورية ، وبالنسبة لأساس التقسيم  
الذي يستخدم في تحديد الادارات

Basis of Classification

الرئيسية ، وكذلك بالنسبة لتجميع أوجه النشاط داخل الادارات والأقسام  
التي توجد في المشروع ، وعموماً فإن أوجه النشاط في الادارات  
أحياناً ما ترتبط ارتباطاً وثيقاً ، حتى أن الوحدات Units ربما  
تتداخل مع بعضها في بعض الأحيان •

وعناك طرق كثيرة لتجميع أوجه النشاط في المنشأة • الا أنه يمكن  
بيان الطرق الأكثر شيوعاً يلي :

- ١ - التجميع على أساس الوظائف Functions •
- ٢ - التجميع على أساس المناطق الجغرافية Territories •
- ٣ - التجميع على أساس السلع أو الخدمات Products or Services

٤ - التجميع على أساس نوع العملاء Types of Customers •

٥ - التجميع على أساس العمليات Processes

وسوف نوضح كلا من هذه الطرق في الأجزاء التالية :

ان طريقة تجميع أوجه النشاط وعمل التنظيم الداخلى على أساس الوظائف الخاصة بالمشروع تعتبر أكثر الطرق قبولا واستخداما فى الحياة العملية ، وذلك تحتاج منا الى دراسة وافية وتحليل كاف ، للأسس التى تقوم عليها وكيفية تطبيقها عمليا •

منطق التنظيم الوظيفى :

حيث أن جميع المنشآت تقوم على أساس خلق المنفعة Creation of Utility لخدمة الآخرين ومصلحتهم ، وحيث أن هذا يحدث فى مجتمع يعتمد اقتصاده على التبادل Exchange Economy ، فإن الوظائف الأساسية للمشروع تتكون من الإنتاج ( خلق منفعة أو إضافة منفعة الى سلعة أو خدمة Service ) • والبيع ( ايجاد عملاء ومستهلكين بالنسبة للمنشآت التجارية والصناعية ، وايجاد مرضى بالنسبة للمستشفيات ، ووظيفة بالنسبة للمدارس والجامعات ، وركاب بالنسبة لشركات النقل ، يقبلون شراء السلعة أو الخدمة بشئ معين ) ، والتمويل ( تدبير أموال المنشأة وكيفية التصرف فيها والمحافظة عليها ) ، وعلى ذلك فمن الطبيعى جدا ومن المنطق أن تجمع أوجه النشاط هذه فى إدارات Departments وأقسام ، ونتيجة هذا التجميع أن تظهر لنا تلك الإدارات المعروفة بإدارة الإنتاج ، وإدارة البيع ، وإدارة المالية •

وكثيرا ما نجد أن الخرائط التنظيمية Organization Charts لبعض المنشآت لا تحتوى على مثل هذه التسميات ، حيث أنه عموما لا توجد تسمية عامة مقبولة بشكل عام فى جميع المنشآت ، فمثلا نجد أنه فى الوقت الذى نجد فيه المشروعات الصناعية تستخدم عبارات « الإنتاج » و « البيع » و « التمويل » فإن منشأة تجارة الجملة Wholesale Enterprise قد



تستخدم عبارات «الشراء» و «البيع» ، و «التمويل» . في حين أن مشروع المكك الحديدية قد يستخدم عبارات «العمليات Operations» و «الحركة Traffic» والتمويل .

وهناك سبب آخر لاختلاف أسماء الإدارات في المشروعات المختلفة، وهو أن بعض أوجه النشاط في المشروعات قد تكون ذات أهمية ثانوية بالنسبة للنشاط العام للمشروع . فمثلا نجد أن أهمية نشاط إدارة مبيعات ، والمدارس أو الكنائس لا توجد بها إدارات إنتاج ، وليس معنى ذلك طبعا أن أوجه النشاط الأساسية هذه لا تزال ، وإنما يفهم من ذلك أنها غير متخصصة أو ذات أهمية ثانوية حتى أنها أدمجت مع أوجه نشاط أخرى في إدارات أخرى .

وسبب ثالث لعدم ظهور إدارات البيع أو الإنتاج أو التمويل في خرائط تنظيمية كثيرة أن تجميع أوجه النشاط في المشروع قد يكون بناء على طرق أخرى بخلاف طريقة الوظائف التي ما هي إلا إحدى الطرق المتبعة التي تجمع على أساسها أوجه النشاط . فمثلا قد يقرر المسئولون عن التنظيم في المنشأة اختيار طريقة السلع أو العملاء أو المناطق الجغرافية كأساس لتجميع أوجه نشاطهم ، ويؤدي ذلك إلى عدم ظهور مثل هذه الإدارات للإنتاج والبيع والمالية بشكل منفصل متخصص قائم بذاته .

وتسمى أيضا *Departmentation* *function* . هو الأكثر شيوعا في تنظيم أوجه النشاط في المشروعات وهو مستخدم تقريبا في جميع أنواع المشروعات ولكن بدرجات متفاوتة بالنسبة لظهوره في الجهاز التنظيمي في المشروعات . وليس معنى هذا أن طريقة التنظيم الوظيفي هي السائدة التي تتأثر بتنظيم أوجه النشاط في جميع المشروعات دون غير من الطرق ، وإن كان هذا هو الوضع والنظام العام بالنسبة للمنشآت الصغيرة الحجم . ولكن معنى هذا أن إدارة وظيفية ، واتكن مثلا الإدارة المالية ، يسكن أن توجد بجانب إدارة أخرى منظمة على أساس الساعة أو العميل أو المنطقة الجغرافية .

## الادارة الوظيفية : Functional Department

يمكن أن تقسم الادارات الوظيفية الى ادارات رئيسية Major وادارات فرعية Minor وقد تفهم الادارة الرئيسية على أنها الادارة ذات الاعتماد المالى أو الميزانية الكبيرة ، أو الادارة التى تحتوى على عدد كبير من الموظفين ولكن المقصود هنا بالادارة الرئيسية هو درجة أهميتها الرئيسية فى استمرار التنظيم ونجاح المشروع . وعلى ذلك فهى الادارة التى تضم أوجه النشاط الضرورية والأساسية لاستمرار المنشأة ونجاحها فى تحقيق أهدافها . فإذا كان غرض المنشأة أساسا أن تقوم بأبحاث فى نواح معينة فإن ادارات الأبحاث Research Departments لابد أن تكون وحدة رئيسية من وحدات التنظيم فى هذه المنشأة . كما لابد أن تكون ادارة المراجعة Auditing ادارة رئيسية فى مكتب ( منشأة ) مراقبة الحسابات .

أما الادارات الفرعية فإنها تضم أوجه النشاط التى تأتي فى المرتبة الثانية للأهمية بعد أوجه النشاط الرئيسية ، ولا شك أنه ليس هناك أى اختلاف بين الغرض الأساسى من القيام بأوجه النشاط الرئيسية أو الفرعية، حيث أن الغرض الأساسى لكل منهما هو خلق المنافع عن طريق تقديم سعة أو خدمة يمكن بيعها مقابل مبلغ معين من النقود أو استبدالها بقوة شرائية معينة . أما الاختلاف الحقيقى بينهما فهو أساس درجة أهميتها وقيمتها الحيوية بالنسبة للمشروع . وقد يكون النشاط ثانويا فى المنشأة باستمرار كما قد يكون لفترة محدودة ، فمثلا يمكن أن يقال أن نشاط ادارة صيانة الآلات والمباني فى منشأة من المنشآت نشاط رئيسى باستمرار، إلا أنه قد يصبح نشاطا ثانويا فى وقت الحرب مثلا حينما تتسلم الحكومة جميع منتجات المنشأة .

وتحتل الادارات الرئيسية فى المشروع الصف الأول Primary Level من الخريطة التنظيمية الذى يلى رئيس الجهاز التنفيذى مباشرة ويقوم بمديرو هذه الادارات عادة بالاتصال مباشرة بهذا الرئيس ويقدمون

تفاريهم اليه • أما الادارات الفرعية فهي ادارات مشتقة Drivative من الوظائف الرئيسية في المشروع ولذلك تقع في الصفوف التالية للصف الأول من الخريطة التنظيمية • ويمكن أن يقال أن مديري الادارات الرئيسية هم الذين يمثلون مع رئيس الجهاز التنفيذي - الادارات التنفيذية أو الوسطى للمشروع Middle Management ، في حين أن رؤساء الادارات الفرعية يمثلون الادارة الداخلية أو المباشرة Departmental Management وهذه هي نفس فكرة مستويات الادارة Management Levels التي سبق شرحها •

وفيما يلي تقسيم مقترح لأوجه النشاط في مشروعات متنوعة بين الادارات الوظيفية الرئيسية والفرعية :

الادارة الرئيسية	الادارات الفرعية
( التي تمثل الصف الأول )	( التي تمثل الصفوف التالية )

### تنظيم منشأة صناعية

	الانتاج ...	(أ) الشراء Purchasing
Fabrication	١ - التصنيع	
Assembly	١ - التجميع	
Tooling	٣ - الصيانة	
Manufacturing	(ب) العمليات الصناعية	
Production Control	(ج) مراقبة الانتاج	
Scheduling	١ - عمل جداول الانتاج	
Materials Control	٢ - مراقبة المواد	
Quality Control	(د) مراقبة الجودة	
Selling	(أ) البيع	المبيعات ...
Selection	١ - اختيار عمال البيع	
Training	٢ - تدريب عمال البيع	
Operation	٣ - عمليات البيع	
Advertising	(ب) الاعلان	
Sales Promotion	(ج) ترويج المبيعات	

Souric of Funds	التمويل ( المالية ) ( أ ) تدبير الأموال ( الإيرادات )
Fund Control	( ب ) مراقبة الأموال
Dibsursements	( ج ) المصروفات
Credit	( د ) الديون

### تنظيم متاجر الأقسام Department Stores

الإعلان : ( أ ) الإعلان •

Displays ( ب ) نوافذ العرض

التسويق : ( أ ) الشراء ( تنظيم حسب السلع ) •

١ - الميزانية التقديرية للمشتريات

٢ - مراقبة المشتريات •

( ب ) التوزيع :

١ - ترويج المبيعات •

٢ - إدارة عمال البيع •

التمويل ( المالية ) : ( أ ) الإدارة المالية :

١ - مراقبة النقد •

٢ - الديون والتحصيلات •

( ب ) الحسابات :

١ - المهمات •

٢ - خدمة العملاء •

٣ - التخزين •

Marking والتسليم ٤ - الاستلام والتمييز

٥ - الصيانة •

### تنظيم متاجر الجملة

المبيعات ... ( أ ) الشراء ( تنظيم حسب السلع ) •

١ - الميزانية التقديرية للمشتريات •

٢ - مراقبة المشتريات •

( ب ) التوزيع :

١ - ترويج المبيعات •

٢ - إدارة عمال البيع •



- التمويل (المالية) : ( أ ) إدارة النقد .  
( ب ) الديون والتخصيلات  
( ج ) الحسابات

- الخدمة الاجتماعية  
( أ ) التخزين .  
( ب ) الخدمات  
١ - الاستلام  
٢ - الشحن  
٣ - الصيانة

( شركة طيران )

تنظيم منشآت خدمات

العمليات ... ( أ ) الهندسة Engineering

- ١ - المعدات الجديدة .  
٢ - تغيير المعدات .  
٣ - هندسة المواصلات .

( ب ) الصيانة Maintenance

- ١ - صيانة الخطوط .  
٢ - التجديدات Overhaul

( ج ) العمليات الأرضية Ground operation

- ١ - إدارة المطار .  
٢ - التموين والتشغيلات .

( د ) عمليات الطيران Flight Operations

- ١ - الطيران .  
٢ - الاتصال واللاسلكي .  
٣ - التوزيع والمواعيد .

الحركة ( المبيعات ) : ( أ ) إدارة الحركة :

- ١ - الحجز .  
٢ - الجداول والمواعيد .  
٣ - تعريف الركوب والنقل .

( ب ) البيع والتوزيع ( التذاكر ) :

- ١ - تذاكر الركاب .  
٢ - تذاكر البضاعة .  
٣ - ترويج المبيعات .

**ج) الاعلان :**

- ١٨ - النشرات والطبوعات .
- ٢ - الاعلان بالبريد والراديو .

**التمويل (المالية) :** ( أ ) الادارة المالية :

- ١ - مراقبة النقد .
- ٢ - الاستثمارات الجديدة .
- ٣ - النقد الاجنبى .

**( ب ) الحسابات :**

- ١ - الايرادات .
- ٢ - المصروفات .
- ٣ - دفتر الأستاذ العام .

**ويلاحظ بالنسبة للتقسيم المقترح ( السابق ) ما يأتى :**

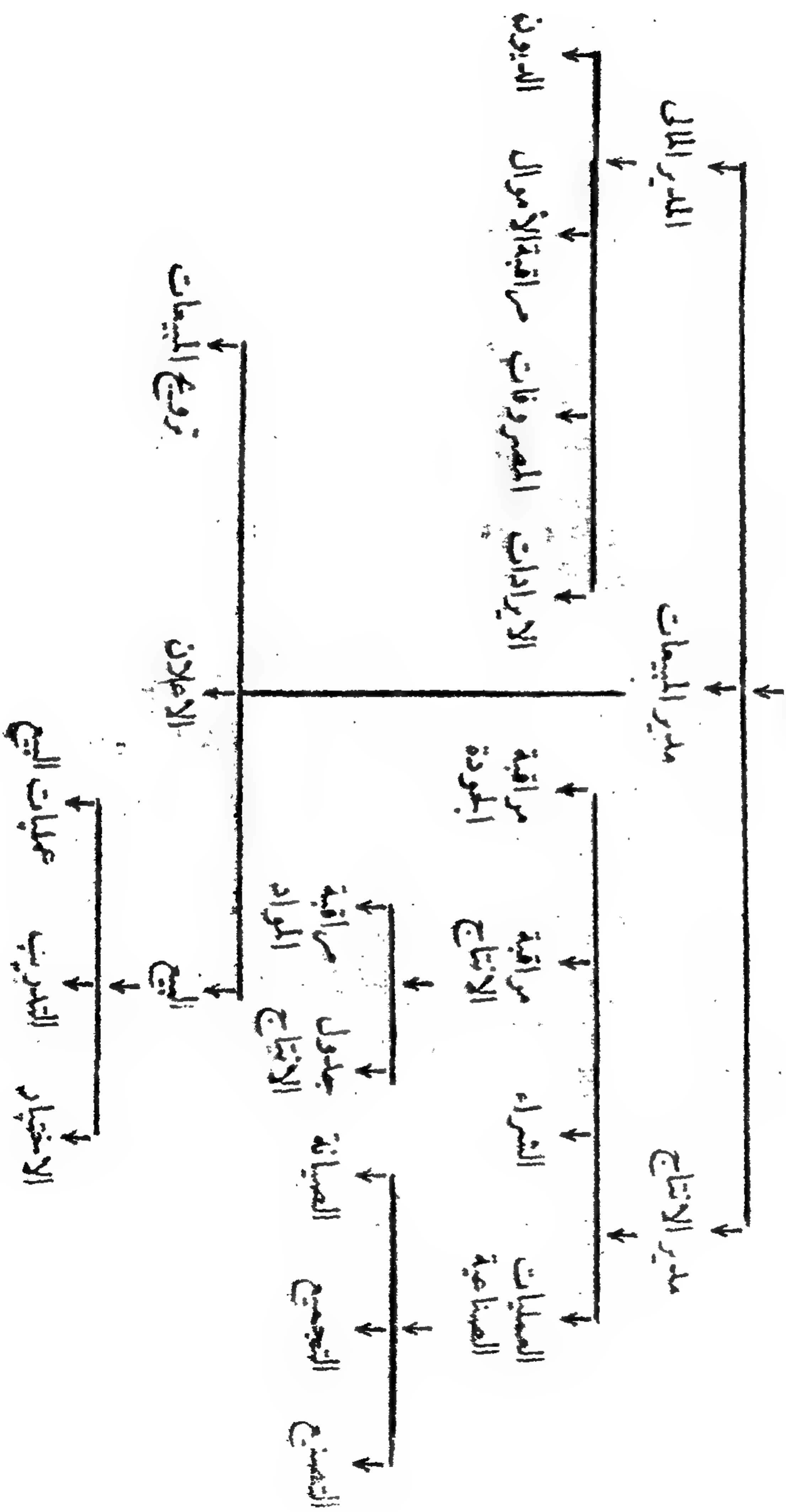
١ - أن التسميات والعناوين المستخدمة لا يقصد منها تكوين نموذج يستخدم فى جميع المنشآت ، حيث نه لاهوجد تسميات نموذجية ولكل منشأة تسمياتها وتعريفاتها الخاصة . غير أنه يمكن أن يقال أن مثل هذه التسميات مستخدمة على نطاق واسع فى كثير من المنشآت .

٢ - أن التقسيم المقترح لا يعتبر أيضا نموذجيا وانما على سبيل المثال ، حيث أن كل منشأة تقوم بعمل تقسيمها الخاص بناء على ظروفها الخاصة وامكانياتها من حيث درجة التخصص والقوة البشرية التى تعمل بها .

٣ - أن بعض الادارات الفرعية المشتقة قد قسمت الى ادارات أخرى فرعية ، وقد يكون هذا التقسيم الجزئى أو الاشتقاق على درجات متفاوتة بين المنشآت المختلفة بناء على ظروفها الخاصة .

وشكل ( ٨ ) يبين الخريطة التنظيمية التى توضح التنظيم الداخلى (التقسيم) لأوجه النشاط والادارات المقترحة بالنسبة للمنشأة الصناعية .

شكل ( ٨ ) الخريطة التنظيمية لإنشاء صناعية  
رئيس الجهاز التنفيذي



## مزايا التقسيم الوظيفي :

يمكن فيما يلي توضيح المزايا الخاصة بطريقة تقسيم أوجه نشاط المشروع على أساس الوظائف :

١ - ان أهم المزايا أن المنظم يتبع طريقة منطقية طبيعية في تقسيم أوجه نشاط المشروع . ولقد أثبتت التجربة نجاح هذه الطريقة في عمل اتقسيم الأساسي لأوجه النشاط في المشروع .

٢ - ان التقسيم الوظيفي هو أحسن وسيلة للتأكد من أن الإدارة العليا سوف تحافظ على قوة أوجه النشاط الرئيسية وعلى المركز الأدبي للإدارات الرئيسية . وهذه الحقيقة هامة جدا بالنسبة لمديري الإدارات الوظيفية الذين يخشون اعتداء الإدارات المسماة جوازا بالاستشارية وإدارات الخدمة المساعدة على حقوقهم وسلطاتهم . ولاشك أن في هذا ضمانا لهؤلاء المديرين وتأمينا لحقوق السلطة التنفيذية في المشروع .

٣ - ان تجميع أوجه النشاط المتشابهة في إدارة واحدة يؤدي الى رفع كفاءة أعضاء هذه الإدارة حيث أن جميع المشاكل التي تواجههم تكون مترابطة . والسبب في ذلك هو تخصصهم في معالجة هذه المشاكل . حيث أنه اذا وزعت أوجه نشاط متشابهة على عدة أشخاص في عدة إدارات مختلفة فإن هؤلاء الأشخاص سوف يكونون أقل مهارة في معالجة هذه المشاكل نظرا لعدم تخصصهم فيها . كما أن بعض أوجه النشاط مثل أعمال الأفراد وانصيابة قد لاتنال درجة كافية من الالتفات والاهتمام الا اذا وضعت تحت مسئولية مدير معين يتولى الاشراف عليها ويعطيها ما تتطلبه من وقت وجهود .



### عيوب التقسيم الوظيفي :

أنه بالرغم من المزايا الخاصة بالتقسيم الوظيفي فإنها جارات تكون جميع الطرق الأخرى أكثر قوة . ولذلك يمكن توضيح عيوب هذه الطريقة فيما يلي :

١ - إذ مساحة المنطقة الجغرافية التي تزاوّل فيها المنشأة نشاطها قد تستدعى تجميع وتقسيم أوجه نشاطها على أساس المناطق الجغرافية . كما أن إنتاج أو شراء عدة أنواع من السلع توافق عدة أنواع من العملاء والمشتريين قد يستدعى من المسؤولين في المنشأة تقسيم أوجه نشاطها على أساس السلع أو العملاء .

٢ - قد تتضمن الإدارات الوظيفية بعض أوجه النشاط التي لا يعرف فيها رئيس الإدارة شيئاً ولا يرغب حتى في الإشراف عليها . وعلى ذلك فإنه من سوء التنظيم أن توضع مثل هذه الأوجه من النشاط تحت مسؤولية هذا المدير ويتوقع منه أن يشرف عليها إشرافاً حقيقياً أو يعالج مشاكلها على مستوى عال من الكفاية .

٣ - أن وجود المحاسبين ، وخبراء الإنتاج ، وعمال البيع في إدارات منخصصة غالباً ما يؤدي إلى صعوبة المهام بنواحى المشروع العامة بما قد لا يجعلهم ينظرون إلى المشروع ككل ، وبما يجعل التنسيق بينهم من الصعوبة بمكان . وأهم نقطة في هذا الموضوع أنه حيث أن وظيفة رئيس الجهاز التنفيذي هي أول وظيفة إدارية عامة ، فإن المنشأة التي تسير على نظام التقسيم الوظيفي لا تعتبر أحسن الأماكن التدريبية للمديرين الذين يطمحون في الترقية إلى رئاسة الجهاز التنفيذي .

### التنظيم الداخلى حسب المناطق الجغرافية :

تعتبر هذه الطريقة أكثر طرق التنظيم الداخلى شيوعاً واستخداماً بالنسبة للمشروعات التي تزاوّل نشاطها في عدة مناطق جغرافية في قطر واحد أو في عدة أقطار مختلفة . والمبدأ الأساسى لهذه الطريقة أن جميع

أوجه النشاط التي تزاوّل في منطقة معينة يجب أن تجمع مع بعضها وتُسند إدارتها ومسئولياتها إلى مدير معين ، وفي هذه الحالة تستقبل كل منطقة (أو كل فرع) عن غيرها من المناطق في كل شيء تقريباً . ويؤاخذ مدير المنطقة أعماله في منطقته الخاصة مراعيًا قوانين تلك المنطقة والعرف التجاري السائد بها والعادات الخاصة بأهلها وغير ذلك من الصفات المميزة لتلك المنطقة . ويستقل مدير المنطقة كذلك في عمل ميزانيته المالية الخاصة ، ولا يربطه بالإدارة المركزية للمشاة سوى اتباع السياسة العامة للمشاة واحترام قوانينها ولوائحها التنفيذية ، وتقديم تقارير مستمرة - دورية أو غير دورية - عن النشاط الخاص بمنطقة وعن نتائج الأعمال فيها ، وكذلك تقديم حساب الأرباح والخسائر عن مدد معينة - كل أربعة شهور أو ستة شهور أو سنوياً - والميزانية العمومية في نهاية العام التجاري .

وقد يحدث أن المشاة تكون محلية في نشاطها (أي في مكان واحد) ومع ذلك توزع أعمال «إدارة الحراسة» مثلاً على أساس المناطق ، فنضع حارسين مثلاً على كل من البوابة الشرقية والغربية وفي متاجر الأقسام أيضاً Department stores (مثلاً محلات شيكوريل وأركسو وعمر أفندي) يوزع مراقبو المحل (مراقبو مائة المبيعات ٠٠٠) على أساس المناطق ، حيث يقسم كل دور من أدوار المحل إلى مناطق ويعين لكل منطقة مراقب خاص يتولى عملية الإشراف عليها ، وعصوماً توزع أعمال التنظيف والصيانة على الفراشين وأمثالهم في أثناب المنشآت على هذا الأساس .

وعلى العموم فإن المنشآت التجارية والصناعية تعتمد إلى استخدام هذه الطريقة في التنظيم عندما تزاوّل عمليات متشابهة في مناطق جغرافية مختلفة : كما يحدث في أعمال تكرير البترول وتجميع السيارات . ومتاجر السلسلة (مثلاً شركة باتا) ومضلات الجملة .. الخ . وفي الأعمال الحكومية نجد أن الهيئة العامة للبريد والمحاكم تسير أساساً على نفس النظام .

### مبررات تنظيم المناطق :

لا شك أنه من المهم جدا بالنسبة لأية منشأة من المنشآت التي ترغب في اتباع هذه الطريقة أن تستند في قرارها على الأسباب الصحيحة حيث أن كثيرا ما تكون الأسباب التي تستند إليها وأهمية بل وغير صحيحة ، فمثلا من الأسباب الواهية التي قد تثار للبحث على اتباع هذه الطريقة أن فروع المناطق تجد صعوبة كبيرة في الاتصال بالمركز الرئيسي للمنشأة Poor communication نظرا لعدم توافر وسائل الاتصال السريعة ، والحقيقة أن مثل هذا السبب لم تعد له وجاهته بعد سهولة الاتصال بين المدن والمناطق المختلفة بواسطة التليفون والتلغراف واللاسلكي ، وعلى ذلك فإذا كان هذا السبب لازال قائما بالنسبة لبعض الدول المتأخرة فإنه لم يعد قائما بالنسبة لجمهورية مصر العربية والدول المتقدمة عموما .

ويقال أيضا أن الحاجة الى اتخاذ اجراء وتصرف حاسم سريع بالنسبة لبعض المشاكل التي تواجه الادارة في منطقة معينة تعتبر سببا وجيبا للتنظيم على أساس المناطق ، ومعنى ذلك أن المدير الشرعى في المنطقة سوف يتصرف بسرعة أكثر مما لو صدر التصرف من المركز الرئيسى ، والحقيقة أنه اذا كانت السرعة هي المقصود فليس هناك ما يمنع المدير البعيد من التصرف بنفس السرعة التي يتصرف بها المدير المحلى . ولنفس السبب نجد أن سهولة التنسيق وسهولة الرقابة لا تعتبران في ذاتهما أسبابا كافية للتنظيم على أساس المناطق ، حيث ان أى خطأ أو إهمال أو نقص فى الكفاية الادارية سوف يؤدي الى نتائج سيئة غير مقبولة ، سواء كان ذلك من طرف المديرين المحليين فى المنطقة أو المديرين المركزيين ( فى المركز الرئيسى ) .

ولا شك أن أولئك الذين يثيرون مثل هذه الأسباب السابقة من أجل استخدام التقسيم حسب المناطق تخفى عليهم أهم نقطة فى هذا الشأن - وهى التى سنوضحها فى الجزء التالى - وهى أن جميع أوجه



النشاط في المشروع لا يجمع حقيقة على أساس المناطق الجغرافية فقط،  
ولذلك فتركيز الاهتمام فقط على أوجه النشاط التي يمكن تجميعها محليا  
يؤدي الى اهمال المشاكل الادارية المختلفة في تنظيم أعمالهم الداخلية .

أما الأسباب الصحيحة القوية التي يمكن أن نستند عليها حجة  
استخدام طريقة التنظيم على أساس المناطق فيمكن توضيحها فيما يلي :

١ - لمنع اهمال المديرين للعوامل المحلية Local Factors عند اتخاذ  
القرارات ، فمثلا قد يكون من الأصح أحيانا أن يكون الشراء من المورد  
المطل في المنطقة كما يحدث في حالة متاجر السلسلة عندما يتصل مدير  
الفرع مباشرة بالمورد المحلي عند احتاجة لعمل بعض الانشاءات واللائية،  
أو عند حاجته الى بعض الخدمات أو شراء بعض المهمات كما أن مديري  
المبيعات عموما يفضلون اختيار مندوبي البيع من المنطقة المحلية : حيث  
أن مثل هؤلاء غالبا لا يحتاجون الى التعرف على المنطقة لانهم منها ويعرفون  
عادات وأزواق المستهلكين فيها . وكيفية الاتصال بهم والتأثير عليهم  
والحصول على طلباتهم . كما أنهم سوف يعيشون مع عائلاتهم فلا يضطرون  
الى تركها أو الى انتقالها معهم الى مكان آخر - اذا عملوا  
في منطقة أخرى - وهذا طبعا مما يقلل مشاكلهم العائلية . ولا شك أن  
البائعين الذين يختارون من اماكن أخرى - بخلاف المنطقة المحلية - قد  
يكونون أحسن ، ولكنهم سوف يحتاجون الى فترة أطول من الوقت  
لتعرف على المنطقة وملاحظة ظروفها المحلية الخاصة . هذا بالإضافة  
الى أن المديرين في المستوى العالي أو المتوسط Districtor Regional  
Executives ربما لا يكون على استعداد للأصغاء الى الملاحظات التي  
يبدونها شخصا مندوبو البيع المتأثرون في المناطق المخدومة . بقدر  
ما هم مستعدون للأصغاء الى رؤساء أو ممثلين من مديري المناطق أو  
الأقاليم Middle and high level Managens واتخاذ الإجراءات السريعة نحو  
هذه الملاحظات .



٢ - هناك أسباب اقتصادية تدعو الى اختيار طريقة التنظيم حسب المناطق ، وهي تتعلق بتكاليف انجاز الأعمال ، فمثلا نجد أن المصانع - سواء كانت انتاجية أو تجسيعية - قد توضع في مكان معين أو منطقة جغرافية معينة لتخفيض تكاليف النقل بالنسبة للمواد الأولية أو عند نقل السلع المصنوعة . ولذلك تضطر لأن تكون قريبة من مكان المواد الأولية ، أو من السوق التصريفية أو في مكان متوسط بينها وخاصة اذا توافرت فيه الأيدي العاملة اللازمة والرخيصة نسبيا . كما أن موقع المخازن التابعة للمنشأة له أثر كبير في تخفيض الوقت اللازم للتسليم ، بما لذلك من أثر كبير على المنافسة والحصول على طلبات المشترين . وكذلك فإن التنظيم الذي يعمل على عدم وجود مندوب البيع بعيدا عن المنطقة التي يقوم بالتوزيع فيها بما يقلل من سفره يوميا مثلا من المركز الرئيسى الى منطقة التوزيع - لا الوقت الذي يكون فيه أكثر استعدادا للإنتاج وللحصول على طلبات يؤدي الى تخفيض تكاليف التوزيع .

٣ - يعتبر الاقليم أو المنطقة أو الفرع من أحسن الأماكن التدريبية للمديرين . وعلى ذلك فإن التنظيم الداخلى حسب المناطق يتيح لهم فرصة الحصول على الخبرة الضرورية لرفع كفاءتهم الانتاجية الحاضرة والمستقبلية وذلك في الوقت الذي يكونون فيه في أشد الحاجة الى مثل هذا التدريب ويستفيدون منه استفادة عظيمة مع قلة خطورته بالنسبة للمنشأة ، لأن نطاق هذا التدريب يكون محدودا نسبيا . فإذا حدث مثلا أن أخطأ المدير في بعض التصرفات أثناء تدريبه ووجوده في المنطقة فسوف يكون أثر ذلك في حدود المنطقة ولن تتأثر المنشأة بأجمعها بنتائج هذه التصرفات ، وهذا طبعا أقل خطورة على المنشأة مما اذا كان لتصرفاته أثر على المنشأة بأجمعها في حالة اتباع طريقة أخرى من طرق التنظيم الداخلى . وليس معنى هذا طبعا أنه يجب على المنشأة أن تتبع التنظيم حسب المناطق لكي تسمح للمديرين الفرعيين Subordinate Managers أن يحصلوا على الخبرة الضرورية ولكن ذلك يعتبر عاملا مهما يجب اعتباره عند تقرير طريقة التنظيم والتنظيم الداخلى لأوجه النشاط .

### تقسيم الوظائف الرئيسية حسب المناطق :

إن الأسباب التي تدعو إلى استخدام طريقة التنظيم حسب المناطق لا تنطبق بنفس القوة على جميع أوجه النشاط ، حيث أن الحالات التي تغلب فيها هذه الأسباب على غيرها والتي تفضل فيها غيرها من الاعتبارات - التي تدعو إلى استخدام طرق التنظيم الأخرى - متغيرة بدرجة كبيرة بحيث لا يوجد إلا عدد بسيط من القواعد التي يمكن أن يسترشد بها المنظم .

ومن رأي المتطرفين في هذا الشأن أن تجمع وتقسم جميع وظائف المشروع على أساس المناطق . فمثلا تقسم المنشأة إلى ثلاثة أقسام أو قطاعات : القسم أو القطاع الشرقي Eastern Division والقسم أو القطاع الجنوبي Southern Division . والقسم أو القطاع الغربي Western . ويتضمن كل قسم أو قطاع وظائف الإنتاج والبيع والتسويق التي تعتبر أساسية لإنجاز أوجه نشاط المشروع في هذا القطاع ، بحيث يكن لكل قطاع وحدة إنتاجية منفصلة تماما عن القطاعات الأخرى ، ولا يعتمد على قطاع على الآخر أو حتى على أي نشاط من المراكز الرئيسية . يكون كل قطاع وحدة إنتاجية منفصلة تماما على القطاعات الأخرى ، المشروعات يسير على هذا النظام المتطرف .

وعلى ذلك فيحسن بنا الآن أن نحلل كلا من الوظائف الرئيسية الثلاث للمشروع - الإنتاج والبيع والتسويق - من وجهة نظر الأسباب القوية المشجعة - التي سبق شرحها - التي تدعو إلى استخدام طريقة التنظيم حسب المناطق . فنجد مثلا في إدارة الإنتاج أن اقتراح التنظيم على أساس المناطق يعني إقامة مصانع لصنع Manufacturing أو استخراج Nining أو تكرير Refining أو تجميع Assembling نفس السلع في مناطق مختلفة . ومن الواضح أن اعتبار العوامل المحلية Local Factors في هذه الحالة سوف يؤدي إلى استفادة العملية الإنتاجية بفوائد معينة مثل الشهرة والسعة الطيبة Goodwill للمنشأة نظرا لتوفيرها للوظائف والأعمال للأيدي العاملة المحلية في المنطقة . غير أن هذه الفوائد غالبا

ما تكون فوائد اقتصادية مثل انخفاض تكاليف النقل ، وانخفاض الأيجار ، وانخفاض الأجور ، وتكاليف العمل . وعلى ذلك فيمكن أن يقال ان الأسباب الرئيسية لتنظيم نشاط الإنتاج على أساس المناطق هي أسباب اقتصادية .

أما الذين ينظرون أعمال المبيعات على أساس المناطق فقد ينظرون الى تحقيق الفوائد الاقتصادية . والتعرف على المنطقة وعادات أهلها وأذواقهم وأخذ ذلك في الحسبان عند رسم سياسات البيع وتوفير فرص التدريب واكتساب الخبرة بالنسبة للمديرين . غير أنه لا يمكن وضع قاعدة عامة في هذا الشأن ، حيث ان لكل منشأة نظرتها الخاصة وتقديرها الخاص بالنسبة لهذه الفوائد المتنوعة . كما أن لكل من هذه الفوائد أهمية خاصة ووزناً خاصاً بالنسبة لكل منشأة من المنشآت . فهناك مثلاً بعض المنشآت التي تنتج سلعة معينة يحتاج توزيعها الى مهندسين بارعين Sales Engineers يركزون مهمهم على اظهار وشرح الوفورات

الاقتصادية التي يمكن أن يحصل عليها من يشتري هذه السلعة عند استخدامها . وهناك منشآت أخرى تقوم بإنتاج سلعة أخرى مثل أدوات الاضاءة الكهربائية التي يعتمد توزيعها على الجودة وشروط البيع ( مثل التسليم والدفع ) بدلا من العوامل المحلية أو التفضيل المحلي . Local Preference وعلى ذلك فان كل منشأة من المنشآت سوف تجد من

الضروري أن تحدد لنفسها أثر التنظيم الداخلي حسب المناطق على مبيعاتها .

أما وظيفة التمويل Finanic Function فلا تنطبق عليها الأسباب التي تدعو الى التنظيم حسب المناطق بنفس القوة التي تنطبق على الوظائف السابقتين ، وربما لا تنطبق عليها بالمرّة . فمثلاً نجد أن تسمية مصادر الأموال والمحافظة عليها ، وعمليات الاستثمار ، والصرف ، وإدارة الممتلكات Property Management وحفظ السجلات ، وأعمال الرقابة المالية وهي أوجه النشاط التي تقوم بها الإدارة المالية - لا تحقق لها أي فوائد بتنظيمها أو معالجتها على أسس محلية - نظام المناطق - بل يمكن نجد أن المركزية Centralization في معالجة وتنظيم هذه



الأعمال تحقق فوائد ووفورات اقتصادية كثيرة بما أدى إلى أن جميع المنشآت تقريبا تعمل على تركيز هذه الأوجه من النشاط حتى تحقق مثل هذه الوفورات . وإقليم أثبتت الخبرة العالمية نجاح المركزية في هذه الناحية .

#### ادارة المناطق المشتقة Derivative Territorial Departments

إن تقسيم عملية أوجه النشاط في المنطقة الكبيرة إلى مجموعات أصغر تعتبر عملية شائعة ، وخاصة بالنسبة للمنشآت الكبيرة الحجم والتي تسيطر بأعمالها على مناطق شاسعة نسبيا . فمثلا نجد أن وظيفة البيع في المنشآت الكبيرة قد تنظم على أساس المناطق مثل منطقة القاهرة ، والاسكندرية ، ووجه بحرى . ووجه قبلى . ثم تقسم منطقة وجه بحرى مثلا إلى إدارات مركزية في المنصورة ، وطنطا ، ودمايط ، والقنال . ثم تقسم إدارة المنصورة مثلا إلى فرع ميت غمر . وأجا ، والسنبلاوين .

ولاشك أن القدرة الإدارية المحدودة Span of Management هي عادة السبب في ظهور المناطق الفرعية في الإدارات المشتقة ، حيث أن التنظيم حسب المناطق قد يعنى إنشاء ألف أو مائة فرع ، بما يجعل من المتعذر عمليا ومن حيث المصلحة الحقيقية للعمل - على مديرى هذه الفروع أن يكونوا تحت المسؤولية المباشرة لمدير المبيعات وأن يقدموا تقاريرهم إليه مباشرة . وعلى ذلك فحيث أن مقدرة مدير المبيعات الإدارية محدودة بعدد معين فلا يستطيع الاشراف المباشر الا على ثمانية أو عشرة رؤوسين (مثلا) ، فإن عملية التنظيم الداخلى لابد أن تسمح بوجود إدارات وفروع بحيث يتقدم مديرو الفروع بتقاريرهم إلى مائة رئيس يتقدمون بدورهم إلى عشرة مديرى مناطق يتقدمون بتقاريرهم إلى مدير المبيعات وعلى ذلك تصبح إدارة المبيعات في المنشأة مقسمة إلى ثمانية مستويات متدرجة حسب مساحة المنطقة وكية أعمالها ونشاطها .



## مزايـا تنظيم المناطق :

يمكن عموما أن يقال أن طريقة تقسيم أوجه نشاط المشروع حسب المناطق تجتذب أنظار المنظمين للمزايا الثلاث التالية :

١ - قد تكون للمنشأة شهرة وسمعة طيبة في المنطقة نظرا للمساعدات التي تقدمها اليها في شكل فرص للعمل بالنسبة لسكان هذه المنطقة .

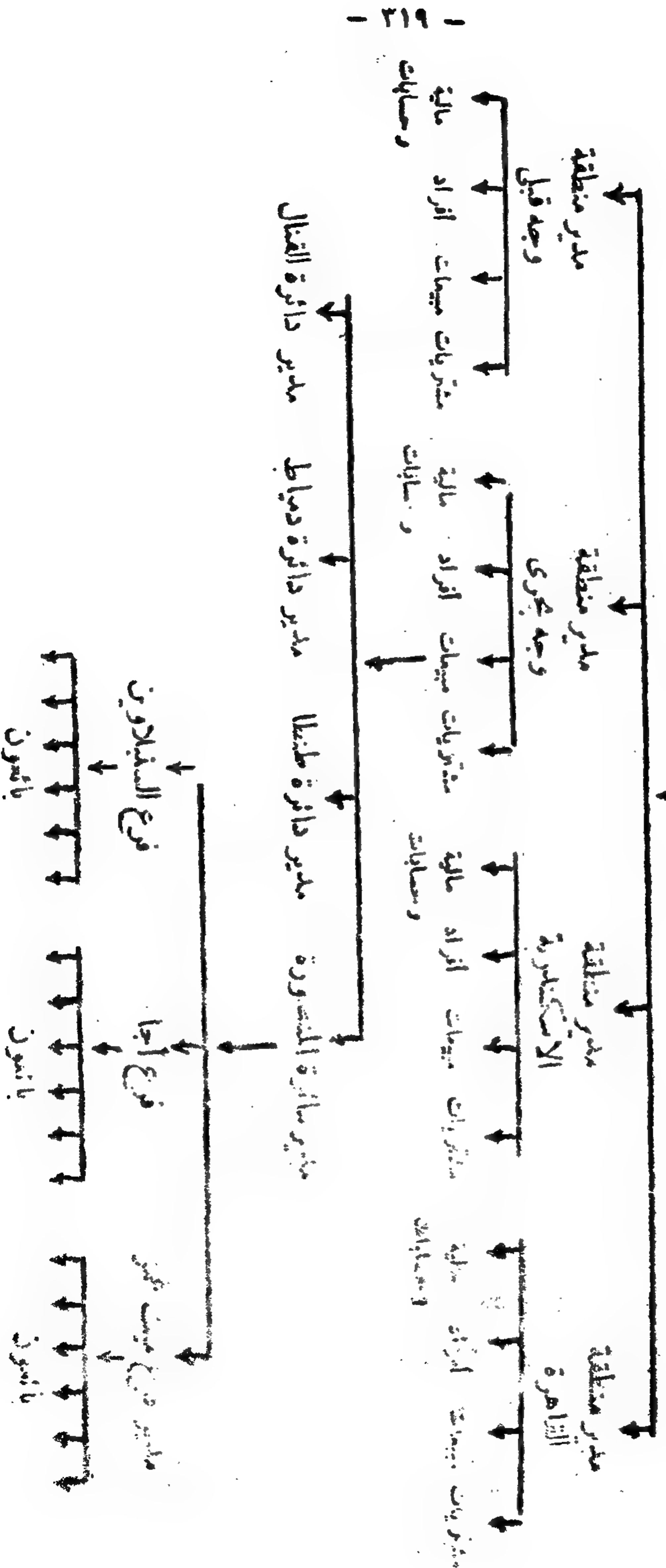
٢ - قد تقل تكاليف الانتاج بما يحقق وفورات كثيرة للمنشأة بشكل يصفى الزيادة في تكاليف أوجه نشاط التنسيق والرقابة التي تقوم ببذلها الادارة المركزية للمنشأة . .

٣ - يوفر التنظيم حسب المناطق فرصا ذهبية لتدريب المديرين واكتسابهم الخبرة اللازمة وذلك عن طريق وجودهم في المناطق حيث يكون لنتائج تصرفاتهم أثناء فترة التدريب أثر قليل الخطورة - نسبيا - على المنشأة . ولاشك أن هذه الطريقة هي أحسن طرق التنظيم في تدريب المديرين نظرا لأن مدير الفرع أو المنطقة أمامه فرض عديدة للتدريب دون أثر كثير لتصرفاته على المنشأة كلها لأنها محدودة بالمنطقة التي يشرف عليها والتي عادة لا يكون لها أثر على المناطق الأخرى .

ويمكن أن توضح الخريطة التنظيمية لتقسيم أوجه النشاط حسب المناطق كما في الشكل ( ٤ ) التالي :

شكل (٩) التنظيم حسب المناطق

رئيس مجلس الإدارة



## التنظيم الداخلى حسب السلع أو الخدمات

نستخدم هذه الطريقة من طرق التنظيم الداخلى على نطاق كبير فى المشروعات التجارية والصناعية ، وفى الحكومة ، وكذلك فى المؤسسات الاجتماعية . فنجد مثلا متاجر الأقسام Department stores مثل محلات عمر أفندى وشيكوريل وشملا . الخ تستخدم هذه الطريقة أساسا فى تنظيم أعمالها الداخلية ، فنجد قسما للملابس السيدات وآخر للملابس الرجال وثالثا للملابس الأطفال ، وقسما للروائح وآخر للأحذية وآخر للبياضات الخ حسب السلع التى يبيعها المحل وحسب درجة السلعة وتخصصه ، ونجد مثلا مصنعا لمنتجات الألبان يقسم الى قسم للجبن وآخر للزبد وثالثا للتجهيز وتعقيم لبن الشرب ورابعا للجيلاتى ، وكذلك يجد البنك مقسما الى قسم الشيكات وقسم الأوراق المالية وقسم الكمبيالات وقسم التوفير . الخ . واجد الحكومة أيضا مقسمة الى وزارات الزراعة والاقتصاد والصناعة والرى والمواصلات والتموين . الخ . وكذلك الجامعة مقسمة الى كليات التجارة والآداب والحقوق وانطب والعلوم والزراعة والهندسة ، والنادى الرياضى نجده أيضا مقسما الى قسم كرة القدم وقسم كرة السلة وقسم ألعاب القوى . الخ .

### مبررات طريقة السلع :

يمكن أن نوضح أهم الأسباب والحجج التى يستند اليها فى الدعوة الى استخدام هذه الطريقة فيما يلى :

- ١ - تسمح هذه الطريقة باستخدام المهارات الشخصية Personal Skills والمعرفة المتخصصة Specialized knowledge الى أقصى حد ممكن . فمثلا نجد أنه اذا كان الاقتصاديون قد اهتموا باظهار المزايا الخاصة بتقسيم العمل ورأس المال Division of Labor and Capital فان زيادة المعرفة واتساع أفق التفكير الانسانى لىحتاج الى تحديد وتضييق نطاق ودوائر البحث حتى يمكن التعشق فيه والوصول الى نتائج أحسن .

ولذلك نجد أنه إذا رغب العاملون في المشروع في توسيع معرفتهم فإنه لا بد من تحديد وتضييق المجال الذي يستخدمون فيه مهاراتهم ومعرفتهم . فمثلا نجد أن المجهود الذي يبذله أى بائع أو مندوب بيع يكون أكثر كفاية وأحسن إنتاجا إذا اقتصر على أو نحدد بسلعة واحدة أو خط واحد من السلع Product line مثل الشحومات ، أو الزيوت ، أو الموتورات ، والبويات ... الخ حيث أن كلا منها سوف يباع بدرجة أحسن بواسطة الشخص الذي يكون أكثر تخصصا فى بيعها وأكثر تعرفا على مزاياها . وعموما يمكن أن يقال أنه إذا كان العمل والنشاط ( الذى تحتاجه عملية توزيع السلعة ) من الكثرة بدرجة تستوعب تماما المجهود الذى يمكن أن يبذله مندوب البيع ، فإن المزايا التى تعود من اتباع طريقة التنظيم حسب السلع تكون ملحوظة ويجب عدم إهمالها .

٢ - تسمح هذه الطريقة أيضا باستخدام وتوظيف المعدات الرأسمالية المتخصصة Specialized Capital Goods . فإذا كانت ظروف السوق تسمح بتوزيع عدد كبير من سلعة معينة ، وخاصة إذا ارتفعت كفاية مندوبى البيع فى انتوزيع نتيجة التخصص . وإذا كان رقم الإنتاج من هذه السلعة - بناء على حاجة السوق - كبيرا أيضا بشكل يستوعب جميع الطاقة الإنتاجية والتسهيلات الخاصة فى المشروع ، فإن التنظيم حسب السلع يمكن من استخدام الآلات والأبنية المتخصصة التى تنتج السلعة وأجزاءها على نطاق كبير Mass Production . وبأحسن الطرق كفاية فى الإنتاج أو التجميع Assembly أو المناولة Handling

٣ - إذا كان من الأغراض العامة لجميع أوجه النشاط الخاصة بسلعة معينة تسهيل التنسيق ، فإن طريقة التنظيم حسب السلع يمكن تفضيلها . فمثلا نجد أنه يمكن - عند اتباع هذه الطريقة - توقيت العمليات وأوجه النشاط بشكل أحسن وبدرجة أدق ، كما يمكن خدمة العملاء أيضا بشكل أحسن . فبالنسبة التى تنتج عدة سلع يمكن أن تركز



العمليات الصناعية الخاصة بإحدى هذه السلع في مصنع متخصص  
Specialized Plant ، وإذا توالد وصدر مجهود البيع Salles Effort أيضا من  
هذا المصنع فإن التعاون بين الإنتاج والبيع سوف يزداد الى حد كبير، حيث  
أن أى مؤثر يمنع من تحقيق هذا التعاون سوف يبعث ويستبعد فى  
الحال .

٤ - وأخيرا هناك فائدة إدارية يمكن أن تتحقق من اتباع طريقة  
التنظيم حسب السلع . فيلاحظ مثلا أنه عند محاولة تحقيق المزايا  
الاقتصادية للتخصص فإن المهندسين غالبا ما يقسمون فى إدارات  
متخصصة فى البحث Research والتصميم Design والتطبيق أو التنفيذ  
Application ( أحيانا تسمى هندسة الإنتاج Production Engineering ) .  
ولاشك أن الأفراد ( المهندسين ) فى هذه الأقسام لا يكتفون فقط  
محدودين جدا فى وجهة نظرهم ، وإنما يكون المشرف عليهم أيضا  
محدودا فى وجهة نظره وقلمه يتعرض أو يتم أو يأخذ فى حسابه  
المشاكل الخاصة بالأقسام الأخرى ، ولذلك نجد أن كثيرا من المنشآت تنظم  
أعمالها على هيئة مشاريع ( تنظيم سلمى مؤقت ) يجمع  
كل منها جميع المهارات التى تتطلبها ، وكذلك - ولنفس السبب - نجد  
أن أوجه النشاط الخاصة بالعمليات Operation & Activities فى متاجر  
الأقسام يمكن إعادة تنظيمها بحيث يصبح مدير القسم Section Manager  
- بدلا من اقتصره على بيع وتوزيع سلعة أو بعض السلع المتكاملة -  
مسئولا أيضا عن شراء حاجة قسمه من السلع ، ومسئولا عن السديون  
Gredit ، وعن اختيار الأفراد وغير ذلك من الوظائف .

#### تقسيم وظائف المشروع حسب السلع :

تستخدم طريقة التنظيم حسب السلع فى جميع المجالات الخاصة  
بوظائف المشروع Functional Areas ولكنها أكثر ظهورا فى دائرة  
وظيفة الإنتاج ، كما هو موجود فى تنظيم شركة جنرال موتورز General  
Motors الأمريكية للسيارات ، حيث تقسم الى أقسام ، كادبلاك،

وبورك ، وأولدزموبيل ، وبوتياك ، وشيفرون ، وغير ذلك من الأقسام التي يعتمد التقسيم فيها على السلع المنتجة . وكذلك نجد عمداء الكليات في الجامعة يعرفون بالموضوعات التي تدرس في كلياتهم ، فهذا عميد التجارة ، وذلك عميد للزراعة ، والحقوق ، والعلوم ، وهكذا وكذلك التقسيم في المستشفيات على أساس الخدمات التي تقدمها مثل الجراحة ، والباطني ، والأسنان ، والتحاليل الطبية ، وطب العيون ، والأمراض التناسلية ، وغير ذلك من الأقسام .

كما أنه من الشائع أيضا في المنشأة التي تنتج عدة سلع أن يقوم مدير المبيعات بها بتجميع هذه السلع - عند توزيعها - حسب درجة تشابهها أو تكاملها . ويقوم تجار الجسلة بنفس العملية فيكونون مثلا قسم البياضات والأظية ، وقسم الملابس الداخلية للرجال أو السيدات ، وقسم السلع الالكترونية الخ . . . ولا شك أن عملية التقسيم هذه تسمح للأشخاص الذين يبيعون هذه السلع أن يكتسبوا معرفة وخبرة واسعة وعميقة عن السلعة التي يوزعون . وكذلك نجد البنك أيضا قد يقسم عمليات التسليف Loan Activities الى عمليات تسليف تجارية ، وصناعية ، وخاءة ( للأفراد ) ، وقد يقسم عمليات وأوجه نشاط الاستثمار الى أوراق مالية Scuritics ، وعقارات Real Estate .

أما بالنسبة لوظيفة التمويل فإنه من النادر أن تنظم العمليات وأوجه النشاط المالي على أساس السلع ، سواء في المشروعات الصناعية أو التجارية جملة أو قطاعي - أو في الحكومة ، أو في الجامعة ، حيث أن مزايا التركيز في هذه الوظيفة ينضل ويغوق أي مزايا أو اعتبارات أخرى .

### الإدارات المشتقة للسلع :

أنه من الشائع أن تقسم أعمال المنشأة حسب السلع الى إدارات رئيسية . ثم تقسم الإدارة الرئيسية للخدمة الى أقسام فرعية مشتقة حسبها . يرغب مدير الإدارة في تقسيم أوجه نشاط ادارته على أساس السلع التي

وعلى ذلك فقد يكون في المنشأة أكثر من مستوى مشتق Derivative Level . لادارات السلع . فيكون في المنشأة مثلا ادارة الملابس ، ثم تقسم هذه الادارة داخليا الى قسمين : الملابس الجاهزة للرجال ، والملابس الجاهزة للسيدات ثم يقسم كل قسم الى قسم البدل وقسم المعاطف ( للرجال ) ، وقسم الفساتين وقسم المعاطف ( للسيدات ) . وفيما يلي مثلا يوضح مثل هذه الادارات الرئيسية والمشتقة .

الادارات الرئيسية والمشتقة للسلع  
في مصنع للحوم المحفوظة ( قسم الانتاج )

الادارة المشتقة

الادارة الرئيسية

- ( أ ) البقرى والضأن والبتلو ... ١ - شراء الماشية .  
٢ - شراء الاغنام .  
٣ - الجلود .  
٤ - الصوف .  
( ب ) الالبان والدواجن ... ١ - الزبد .  
٢ - الجبن .  
٣ - الجيلاتين .  
٤ - البيض .  
٥ - الدواجن .  
٦ - اللبن المجفف .

( ج ) المنتجات المشتقة By Products

- ١ - جلود ودهون  
٢ - جيلاتين  
٣ - غراء  
٤ - زيوت صناعية  
٥ - صابون وجلسرين

## الإدارة الرئيسية

( د ) الأبحاث الزراعية

## الإدارة المشتقة

١ - أغذية محفوظة

٢ - سمن نباتي

٣ - أغذية حيوانات

( الكلاب والقطط )

## في منشأة لصنع العبوات Containers ( إدارة المبيعات )

( أ ) صناعة الأغذية :

١ - الأغذية المحفوظة

٢ - الأغذية الجاهزة

٣ - القهوة والشاي

٤ - منتجات الألبان

( ب ) العقاقير والكيمائيات :

١ - أدوية جاهزة وتحضير

٢ - كيماويات ومواد التعقيم المنزلية

( ج ) صناعات المشروبات :

١ - المشروبات الخفيفة

٢ - البيرة

٣ - المشروبات الروحية

## في شركة تأمين ( الإدارة المالية )

الاستثمار ( إدارة وظيفية مشتقة )

١ - الرهونات

٢ - المرافق العامة

٣ - النقل والمواصلات

٤ - الأعمال الصناعية

٥ - الحكومة



## عيوب طريقة السلع :

يمكن تلخيص عيوب طريقة السلع ومناقشة ما يوجب اليها من انتقادات واعتراضات فيما يلي :

١ - هناك صعوبة في إيجاد مديرين للادارات السلعية يتميزون بندرتهم على البيع والشراء ، حيث أن كلا من هاتين الوظيفتين يحتاج الى حد معين - الى نوع مختلف من الخبرة والمقدرة والكفاءة ، حتى أنه اذا رغب مدير أو رئيس القسم أن يقوم أو يشرف على جميع نواحي النشاط فإنه من الصعب غالبا أن يصبح متخصصا في أوجه من النشاط تختلف عن بعضها اختلافا كبيرا . وعلى العموم فيمكن التغلب على هذا الاعتراض - الى درجة معينة - بطريقتين :

( أ ) أن يوجد مساعد لرئيس أو مدير القسم يكون مسئولا عن أوجه النشاط التي لا يكون مدير القسم متخصصا فيها أو ليست له القدرة على البت فيها وحل المشاكل المتعلقة بها .

( ب ) أن يكون هناك اشراف تام على أعمال رؤساء الأقسام ، وأن تقدم اليهم المعونة والمشورة بالنسبة لأوجه النشاط التي لا تكون لديهم مقدرة كاملة على انجازها وتصريف أمورها .

٢ - ان التنظيم حسب السلع وان كان يحقق التنسيق بين الشراء والبيع في كل ادارة من الادارات ، الا أن هذه الطريقة من طرق تقسيم وتجميع أوجه النشاط قد تؤدي الى صعوبة التنسيق بين أعمال البيع أو التنسيق بين أعمال الشراء بالنسبة للمنشأة بأجمعها ، ولا شك أن هذه الحالة تعتبر مشكلة حقيقية في تنظيم متاجر الأقسام - مثلا حيث يكون من المهم أن تخدم المنشأة بأجمعها نفس المجموعة العامة من العملاء . فمثلا اذا مار قسم الأحذية على سياسة بيع الأصناف العالية فقط ، في حين أن قسم الملابس يبيع الأصناف الرخيصة . فإن هذا قد يكون له أثر سيء

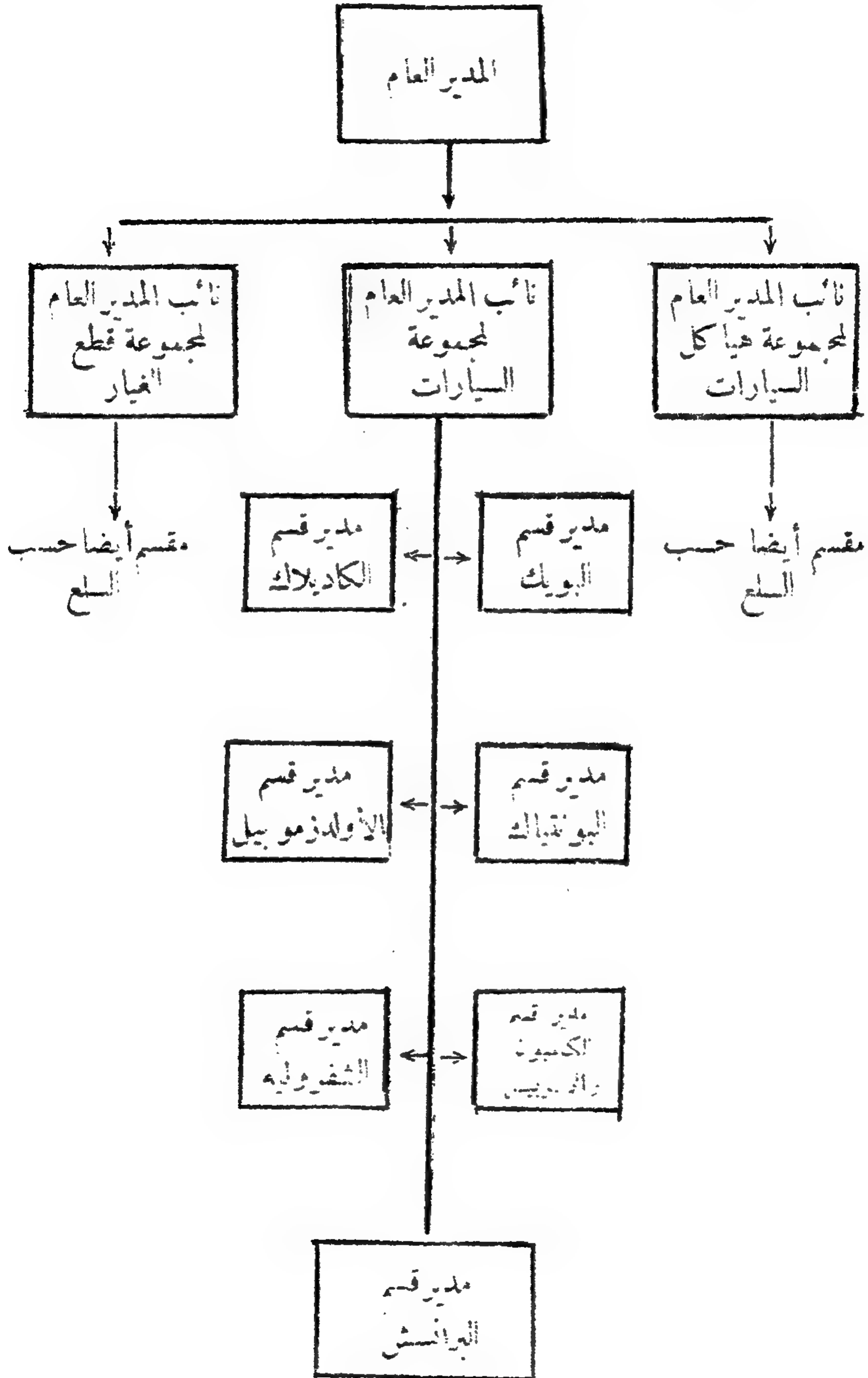
على المنشأة بأجود وقد يحدث نفس الأثر السيء على المنشأة إذا كان هناك اختلاف كبير بين سياسات أقسام المبيعات والجاهزة والمخاطف أو الفراء، من حيث جودة الأصناف التي يعرضونها للبيع .

وهناك مشاكل أخرى من هذا القبيل قد تعترض سبيل المنشآت التي تنظم أعمالها الداخلية وتقسيم أوجه نشاطها على أساس السلع . إلا إذا كانت هناك رقابة وإشراف تام دقيق من الإدارة العليا على مثل هذه النواحي .

وشكل (١٠) يبين جزءاً من الخريطة التنظيمية لشركة جنرال موتورز الأمريكية يوضح كيفية تنظيمها وتقسيم أوجه نشاطها على أساس السلع التي تنتجها ، حيث يعتبر كل قسم من أقسامها - عدا ما - كمنشأة منفصلة قائمة بذاتها من حيث الشراء والبيع والعمليات الأخرى . وتحصل هذه الأقسام على التوجيه المستمر من الإدارة العليا التي تقوم بمراقبة نتائج أعمال هذه الأقسام . ونحن نسترشد هنا بهذا التنظيم السلعي حيث أنه من أشهر التنظيمات السلعية في العالم .

ويمكن كذلك أن نوضح التنظيم حسب السلع بالنسبة لأحدى المنشآت الخادمة بالقواكه والخضروات المحفوظة ، حيث تكون كل إدارة من إداراتها مستقلة بعمليات الشراء والبيع والحسابات والمالية والأفراد . وهذا التنظيم يمكن أن يكون كما يظهر في شكل ( ١١ ) .

شكل ( ١٠ ) تنظيم شركة جنرال موتورز الامريكية للسيارات







### التنظيم الداخلى حسب العملاء

ان المنشأة التى تقوم بتوزيع منتجاتها أو تقديم خدماتها الى عدد  
أنواع من العملاء يختلفون اختلافا ظاهرا عن بعضهم ، يمكن أن ننظم  
أعماله الداخلية وتجمع وتنقسم أوجه نشاطها على أساس أنواع هؤلاء  
العملاء . حيث توجد وحدة تنظيمية منفصلة لخدمة كل نوع من هؤلاء  
العملاء . والسبب فى ذلك أن رغبات هؤلاء العملاء مختلفة وحاجاتهم  
متباينة من حيث الخدمات التى يجب أن تقدمها اليهم المنشأة ، بما  
يخطر المديرين فى المنشأة الى تنظيم أعمالهم وأوجه نشاطهم بما يتفق  
وخدمة هؤلاء العملاء وارضائهم بأحسن الطرق الممكنة فمثلا نجد أن المنتج  
يبيع منتجاته الى كل من تجار الجملة والمشتريين الصناعيين Industrial Buyers  
ويجد أن أحسن خدمة لرغبات وحاجات هؤلاء العملاء تكون عن طريق  
مدوبى البيع المتخصصين Specialized Salesmen فتجار الجملة - مثلا -  
يحتاجون منه الى اتساع سلعة من جودة معقولة يعتمد عليها ،  
وبحيث تناسب رغبات المستهلكين النهائيين Ultimate Consumer  
وتكون متوافرة بحيث يمكن إعادة طلبها باستمرار ، أما المشتري الصناعى  
فهو يرغب فى سلعة تعود عليه بوفورات اقتصادية معينة . ويتطلب ذلك  
غالبا أن تكون السلعة من جودة عالية . وأن تقدم الشركة المنتجة  
الخدمة اللازمة الى المشتري والتى تتضمن عادة الاتصال به لمعرفة  
حاجاته من حيث المواصفات الواجب توافرها فى السلعة . وخدمات  
التركيب للآلة Installation وتدريب عمال المشتري تدريباً  
خاصا على تشغيل أو استعمال السلعة ، والتصليح والصيانة ، وتوفير  
قطع الغيار وتغيير كل السلعة أو بعضها عند اللزوم .

ويشعر المنتجون ايضا أنه يمكنهم القيام بأحسن عمليات  
الترويج والحصول على طلبات العملاء وزيادة رقم مبيعاتهم اذا قسم  
هؤلاء العملاء على أسس معينة مثل السن ، والنوع ، والدخل ، فمتاجر  
الأقسام مثلا تنقسم أعمالهم عموما الى مجموعات مثل أحذية أو ملابس

الرجال ، والسيدات ، والأطفال . كما أن هناك بعضاً من هذه المحلات تخصص جزءاً منها - البديرون مثلاً - لبيع السلع الرخيصة الثمن التي يحتاجها ويطلبها ذور الدخل المحدود . وهذه الظاهرة موجودة عموماً في متاجر الأقسام الأمريكية .

وتستخدم طريقة التنظيم حسب العملاء كثيراً في أعمال البنوك فيوجد مثلاً صراف مختص بالحسابات الجارية الخاصة بالعملاء الذين تبدأ أسماءهم بحرف أ - هـ وآخر بالأسماء من و - ك وهكذا . كما أنه في البنوك الكبيرة قد نجد قسماً له مدير مختص بحسابات الأشخاص وآخر لحسابات الشركات الصناعية ، وثالثاً لشركات الملاحة ، ورابعاً للملاسة . الخ .

ويعتبر التنظيم حسب العملاء غالباً أساساً صالحاً لجميع أوجه نشاط البيع في المنشآت التي تتعامل مع أو توزع منتجاتها على عدة أنواع من العملاء تختلف حاجاتها ورغباتها اختلافاً ظاهراً : فمثلاً نجد أنه من العادي جداً أن يقوم أحد المنتجين الذين يوزعون في سوق صناعية فقط Industrial Market بتقسيم عملائه إلى عملاء كبار Large Accounts وعملاء صغار Small Accounts : ومن ناحية أخرى نجد أن المنتجين لا ينشئون إدارات عملاء مشتقة Derivative Customer Departments بالنسبة لوظيفة الإنتاج ، فمنتج الآلات المكتبية مثلاً لا يقسم العمليات الإنتاجية والتجهيزات الخاصة بها حسب العملاء من طلبة الجامعة وشركات التأمين ، وحتى إذا قسم أوجه نشاطه وعملياته الإنتاجية بحيث يخصص قسماً لإنتاج آلة كتابة عادية، وقسماً آخر لإنتاج آلة كهربائية ، فإن هذا التقسيم والتقسيم يكون على أساس السلعة وليس العميل .

ويلاحظ عموماً أن تجار الجملة والقطاعي يجمعون بين عمليات البيع والإنتاج ثم يقسمونها على أساس السلع . ولكنهم ينشئون أحياناً

إدارات للعملاء ، متاجر في بيوت الأقسام نجد أقسام الملابس الداخلية مقسمة الى ملابس داخلية للرجال ، والنسيدات ، والأطفال • وهذا طبقا تقسيم على أساس العملاء • ونجد نفس التنظيم متبعا أيضا في منشآت تجارة الجملة حيث يجمعون بين عمليات البيع والشراء ويقسمونها حسب العملاء من مشتريين صناعيين ، ونجار للقطاعي •

أما الإدارات المالية في المنشآت الصناعية ومنشآت الجملة والقطاعي تحتاج الى تجميع أوجه النشاط على أساس العملاء ، حيث أنهم يعاملون من وجهة نظر واحدة هي مصلحة المشروع وليست حاجة العملاء •

#### إدارات العملاء المشتقة :

يلاحظ كما في حالة التقسيم العلمي - أنه لا توجد مشتقات لإدارات العملاء إذا لم يجمع التقسيم الرئيسي بين اثنين أو أكثر من مجموعات أو أنواع العملاء ، أما إذا كان التقسيم الذي يراد الاشتقاق منه أو تجزئته لا يضم أوجه نشاط تتعلق بمجموعات مختلفة من العملاء ، فغالبا ما يكون الاشتقاق والتجزئة على أساس الوظائف Functional Basis

#### عيوب طريقة العملاء :

ان ما تمتاز به طريقة العملاء في التنظيم من تقديم الخدمات المناسبة لحاجات العملاء وما يتبع ذلك من زيادة رقم مبيعات المشاة لا يمكن التسرع به دون بعض العيوب والانتقادات ، فمثلا هناك صعوبة ملحوظة في تحقيق درجة كبيرة من التنسيق بين الإدارات المنظمة حسب العملاء • والإدارات الأخرى المنظمة على أسس أخرى . وذلك بسبب الضغط المستمر من جهة مديري إدارات العملاء Customer Departments لتقديم خدمات خاصة للعملاء ومعاملتهم بطريقة معينة •

هذا بالإضافة الى احتمال ظهور طاقة انتاجية عاملة سواء من حيث التسهيلات أو من حيث القوى العاملة المتخصصة حسب أنواع ومجموعات العملاء ، ففي أوقات الاتكاس Recession مثلا قد تختفى بعض مجموعات أو أنواع العملاء نهائيا من السوق • ومثال ذلك منتج قطع غيار الآلات ، حيث لا يكون هناك اقبال من أصحاب الآلات على شرائها نظرا لحرصهم القليل على تحديد آلاتهم في هذه الفترة من عدم الرواج ، كما أنه في أوقات الرواج والتوسع Prosperity and Expansion قد يزداد عدد مجموعات العملاء وأنواعهم بدرجة قد لا تستطيع المنشأة أن تجاريها في تنظيمها •

ويمكن أن يوضح شكل ( ١٢ ) الخريطة التنظيمية على أساس فكرة التقسيم الداخلي حسب العملاء •



شكل ( ١٢ ) التنظيم حسب العملاء المنشأة

لانتاج الآلات وقطع الغيار

رئيس مجلس الإدارة

مدير إدارة تجار القطاع

مدير إدارة المشتريات المصنعة

١ ٣٥١ ١

أفراد حسابات بيع شراء إنتاج بيع حسابات ومالية

أفراد حسابات بيع شراء إنتاج بيع حسابات ومالية

وقد ترى المنشأة تركز الأفراد والمالية ، وكذا تقسيم إدارة المشتريين المصنعيين تقسيما مشتقا على أساس السلع وهذا ، يكون التنظيم كخافي شكل ( ١٣ ) .

شكل ( ١٣ )  
رئيس مجلس الإدارة

المدير المالي

مدير الأفراد

مدير إدارة تجار القطاعي

مدير إدارة المشتريين الصناعيين

حسابات  
شراء إنتاج بيع

معدات النقل الداخلي  
آلات إنتاجية

شراء إنتاج بيع حسابات  
شراء إنتاج بيع حسابات

### التنظيم الداخلى حسب العمليات

تقوم المنشآت الصناعية عادة بعدة عمليات صناعية ظاهرة عند انتاج أى سلعة من سلعها ، وغالبا ماتوجد وحدة تنظيمية منفصلة لإدارة كل من هذه العمليات ، فمثلا فى منشأة لانتاج الشرابات نجد هناك عمليات رئيسية على الغزل حيث تغزل مادة الحرير أو النايلون أو الصوف الى خيوط بالسبك المطلوب ، والنسيج حيث تنسج هذه الخيوط الى شرابات بألحاسات المطلوبة والصباغة حيث نأخذ المنتجات اللون المطلوب والفحص والتعبئة حيث تفحص المنتجات للتأكد من سلامتها وخلوها من العيوب ومطابقتها للجودة النموذجية التمر يرغب المسئولون فى المنشأة أن تتوافر فى منتجاتهم ثم تعبأ أزواج الشرابات من مقاس واحد ونون واحد فى عبوات .

ويمكن أن تجمع أوجه النشاط المتعلقة مباشرة بكل من هذه العمليات فى وحدة واحدة ، وعلى ذلك تضم هذه المنشأة إدارة الغزل ، وإدارة النسيج ، وإدارة الصباغة ، وإدارة الفحص والتعبئة ولو تطرفت هذه المنشأة فى تطبيق طريقة التنظيم حسب العمليات لاصبحت كل إدارة من هذه الإدارات منفصلة تماما عن زميلاتها كأنها وحدة مستقلة . ولكن معظم الشركات الحديثة قد وجدت أنه من الأفضل عدم التطرف فى التطبيق حتى لا تستقل كل إدارة عن الإدارات الأخرى حيث أنه من الأفضل - لرفع الكفاية الانتاجية للمنشأة - أن يكون هناك تركيز فى أوجه نشاط معينة مثل شراء العدد والآلات والمعدات والمهمات ، وصيانة العدد والآلات ، وحفظ السجلات ، وأعمال سياسات الأفراد ، والسياسات المالية ، وعلى ذلك فمن الأفضل أن تكون هناك إدارات خاصة لخدمة إدارات العمليات وتختص بأوجه النشاط هذه فتكون هناك إدارة للمشتريات ، وأخرى للصيانة ، وثالثة للحسابات والمالية ، ورابعة للأفراد .

وتستخدم طريقة التنظيم الداخلي حسب العمليات في المنشآت من أجل رفع الكفاية الانتاجية نتيجة للتخصص في العمليات ، فنجد أن مدير الإدارة ومروسيه يتخصصون في عملية واحدة ( غزل أو نسيج أو صباغة الخ ... ) بما يسمح لهم بإجادتها والوصول بها الى مستوى عالٍ من الكفاية ، بما يعود في النهاية على المنشأة بالوفورات وازدياد فرص تحقيق الأرباح .

غير أنه من ناحية أخرى نجد أن تقسيم أوجه النشاط حسب العمليات يزيد من مشاكل التنسيق ، فمثلا نجد أن قسم الغزل - في المنشأة السابقة - يجب أن ينتج كمية الخيوط المطلوبة بواسطة إدارة النسيج وبشرط أن تكون أيضا من الجودة المطلوبة . كما أنه إذا لم تسلّم الخيوط الى قسم النسيج في الموعد الذي يناسبه فإن العملية الانتاجية كلها سوف تتوقف . وعلى ذلك فإذا كان مدير إدارة الغزل مسئولاً عن تمويل إدارة النسيج بالخيوط اللازمة ولم يكن مسئولاً عن سير العمليات فيها ، فإنه قد لا يكون من الحرص على امداد هذه الإدارة بحاجتها في الوقت المناسب بالدرجة التي يكون عليها المدير المسئول عن عمليتي الغزل والنسيج معا .

وعموماً فإنه في دراسة مشاكل التنظيم نجد دائماً تعارضاً بين الرغبة في زيادة المهارة ورفع الكفاية الانتاجية عن طريق التخصص ، وبين الحاجة الى التنسيق لموازنة الجهود وتحقيق الاهداف بأحسن الوسائل الممكنة وعلى ذلك فهمة الإدارة أن تعمل دائماً على ايجاد التوازن بين التخصص Specialization والتنسيق Coordination حتى تتحقق المصلحة العامة للمنشأة .

وفى إلى شكل ( ١٤ ) بين الخريطة التنظيمية الموضحة لهذه الطريقة من التنظيم الداخلي لأوجه نشاط المشروع :



شكل ( ١٤ ) التنظيم الداخلي حسب المهيات  
لنشأة لإنتاج الشرايات  
رئيس الجهاز التنفيذي

- ٢٢٨ -

مدير إدارة الفوتس والتعبئة

مدير إدارة الصبابة

مدير إدارة التسويق

مدير إدارة النقل

شراء إنتاج بيع حسابات أفراد  
ومالية

ملاحظة : تعظم كل إدارة نفس الأقسام الموصحة في إدارة النقل  
وقد ترى المنشأة تركيز عمليات الشراء والحسابات والمالية والأفراد بالنسبة للمنشأة بأجمعها . ويكون التنظيم كما في شكل ( ١٥ ) :

شكل ( ١٥ )

رئيس الجهاز التنفيذي

- ٢٢٩ -

مدير المشتريات		مدير المالية والمحاسبات		مدير الأفراد	
إدارة الفحص والتعبئة	إدارة الصيانة	إدارة النسيج	إدارة المنزل	إنتاج	بيع
إنتاج	بيع	إنتاج	بيع	إنتاج	بيع

### التنظيم الداخلى المركب

يمكن أن يقال عموما أن أية طريقة من طرق التنظيم الداخلى السابق شرحها لا تستخدم بمفردها لتجميع وتقسيم جميع أوجه النشاط فى أية منشأة من المنشآت . والعادة أن تستخدم المنشآت طريقتين أو أكثر لتنظيم أعمالها الداخلية ، فمثلا قد تنظم الإدارات الرئيسية للمنشأة على أساس الوظائف Functional Basis ، فتكون هناك إدارات البيع ، والإنتاج والشراء ، والتمويل والإفراد ، والحسابات ... الخ أما طريقة تقسيم أوجه النشاط فى داخل كل من هذه الإدارات فليس من الضرورى أن تكون الطريقة الوظيفية ، كما أنه ليس من الضرورى أن تستخدم نفس الطريقة بالنسبة لجميع هذه الإدارات ، وعلى ذلك فقد تنظم إدارة الإنتاج على أساس العمليات ، بينما تنظم إدارة المبيعات أولا على أساس العملاء ، بحيث يكون هناك قسم للعملاء الكبار وآخر للعملاء الصغار . ثم يجزء كل قسم من الأقسام حسب المناطق .

وعموما فليست هناك طريقة نموذجية للتنظيم يمكن أن تستخدمها جميع المشروعات التى من نوع واحد . ولذلك يجب على إدارة كل منشأة أن تفاضل بين الطرق السابق شرحها ، وذلك على ضوء ظروفها الخاصة ، ثم تختار لنفسها الطرق التى تناسب هذه الظروف ، والتى تمكنها من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وأحسن الوسائل الممكنة .

وفيما يلى شكل ( ١٦ ) يبين خريطة تنظيمية توضح مثل هذا النوع  
التنظيم المركب .

شكل ( ١٦ ) التنظيم الداخلى ( المرفق )

لأحدى منشآت الغزل والنسيج

رئيس مجلس الإدارة

المدير المالى

مدير الحسابات

مدير الإنتاج

مدير البيع

مدير الأفراد

مدير التسويق

إنتاج المناديل

إنتاج الثيابات

فحص  
وأمانة

غزل نسيج صباغة

فحص  
وأمانة

غزل نسيج صباغة

إدارة تجارة القطنى

إدارة تجارة الجمله  
وبيوت السلسله

منطقة

منطقة

منطقة

منطقة  
القاهرة

منطقة

منطقة

منطقة

منطقة  
القاهرة

وجه قبل  
وجه بحرى  
وجه بحرى  
وجه بحرى

وجه قبل  
وجه بحرى  
وجه بحرى  
وجه بحرى  
وجه بحرى  
وجه بحرى  
وجه بحرى  
وجه بحرى



## الفصل الثانى

### التنظيم الإدارى - العلاقات

#### القيادة - السلطة - المسئولية

أن عملية تجميع ونقصيم أوجه النشاط لتسهيل مهمة الإدارة لا تعتبر كافية لوجود واستمرار الجهاز التنظيمى للمشروع ، فإذا حددت أوجه النشاط والوظائف التى تقوم بها الإدارات والأقسام المختلفة فى المشروع فإن هذا التحديد والتقسيم لا يعمل لمجرد التحديد وإنما لتحقيق أهداف المشروع بأحسن الطرق وأقل التكاليف ، وطبعى جدا أنه لن يكون هناك أى تحقيق للأهداف إلا إذا بذلت جهود وتعدت أعمالاً ، وحدث تنسيق وتربط بين هذه الجهود ، وهذا ما يقتضى وجود فهم واضح للعلاقات وتدرج للسلطة ، سواء كان ذلك بين المستويات والإدارات المختلفة ، أو بين الإدارات المختلفة ، أو بين أقسام الإدارة الواحدة فى المشروع ، ولذلك لابد من وجود قيادة محددة معروفة فى المشروع ولابد من تحديد سلطة كل فرد من أفراد التنظيم ومسئوليته ، سواء فى ذلك الرؤساء أو المرءوسو كما يجب أن تكون العلاقة ظاهرة واضحة بين الرؤساء والمرءوسين ، وأن تكون العلاقة واضحة أيضاً بين السلطات التنفيذية والسلطات الاستشارية فى المشروع حتى لا يكون هناك تضارب أو تدخل يؤدى الى بلبلة الأفكار وصعوبة تحقيق الأهداف ، وسوف تقوم بشرح هذه العلاقات فى هذا الفصل من الكتاب والفصل الذى يليه .

#### القيادة Leadership :

حيث أن عناية إدارة المشروع تنحصر عموماً فى تحقيق أهدافه عن طرق الجهود الجماعية المشتركة لمجموعة من الأفراد ، فلا بد من وجود قيادة Leadership المجموعات ، ولا شك أن المدير Manager هو الذى يتولى هذه القيادة فى المشروع . ولا شك أن

الامر يتطلب من هذا المدير القائد أن يقوم بتنسيق مستمر لجهود ونشاط أفراد المجموعة التي يتولى قيادتها حتى يستطيع أن يحقق أهدافها بسهولة ، وطالما استخدمت في الماضي طريقة الضغط وفرض النفس بقوة ( من جهة القيادة ) كطريقة لتحقيق التنسيق بين جهود الافراد الا أن هذه الطريقة قد أصبحت الآن أقل الطرق كفاية في انجاز الاعمال فالقيادة الحقيقية تتضمن رغبة Willingness من الرؤوسين في التبعية واطاعة القيادة وتنفيذ أوامرها . ولذلك فوجود القيادة الرشيدة في المشروع هو - الى حد كبير - إيجاد للإدارة المنتجة ذات الكفاية العالية .

والقيادة فن استمالة الافراد المتعاون في تحقيق هدف مشترك ويعمل القادة عموماً في مزاوئهم لنشاطهم على تحقيق ثلاثة أغراض هي : أهداف المشروع ، وأهداف الرؤوسين التابعين وارضاء رغباتهم الشخصية . فقائد المجموعة قد تكون له أهداف شخصية منفصلة دائماً عن أهداف تابعة أو أهداف المشروع ، فهو كإنسان أولاً له رغبات شخصية تنتظر التحقق ، وهو في ذلك لا يختلف عن مرؤسيه أو تابعيه . ولكن بالإضافة الى ذلك فإن القائد لابد أن يتمتع بقوة استمالة الآخرين للتعاون معه ، ويستمد نجاحه وينبى مركزه من استخدامه لهذه القوة الخفية وتحقيقه لهذا التعاون . ولذلك فإن عملية تحقيق هدف المشروع تبدو غير حقيقية اذا لم تؤد أيضاً الى اشباع رغبات القائد الشخصية .

وعلى ذلك فإن وظيفة القائد الخاصة أن يعمل بالطريقة التي تسكنه وتابعيه من تحقيق رغباتهم ومضاغفة اشباعهم . ويستطيع القائد أن يحتفظ بمركزه - سواء كرئيس نقابة عمال . أو رئيس حزب سياسى ، أو حتى رئيس عصابة - فقط عن طريق قبول تابعة لقيادته . ومع هذا فإن أوجه النشاط التي يقوم بها لاشباع حاجات تابعيه وتحقيق رغباتهم لابد أيضاً أن ينتج عنها تحقيق لرغباته الشخصية ، والا تخلى عن القيادة التي لا تشبع له أى نوع من الرغبات الخاصة ، ولذلك فبالرغم من الاختلافات

الكبيرة بين الأهداف والأغراض الشخصية ، فإن القائد يجب أن يظهر  
لتابعيه ويقنعهم أن أحسن الطرق لتحقيق رغباتهم هي مزاولة أوجه  
النشاط النافعة له شخصيا والتي لا تتعارض مع أهدافه الخاصة .

ومن حيث إدارة المشروع نجد أن المدير ، لكي يحقق أهداف  
المشروع ، يجب أن يكون قادرا على استمالة الأفراد للتعاون معه بدلا  
من التعاون مع قادة آخرين ( قادة منافسين .. ) وعلى ذلك فيجب أن  
يكون قائدا ناجحا في خلق وتنمية حالة من التبعية Followership  
لشخصه ، وهو بجانب سلطته التي يسند لها من عمله ووظيفته ويزاولها  
في تحقيق أهداف المشروع ، لابد أن يستخدم قوته الحفزية ومهارته  
وفنه في إقناع مرءوسيه بأنه خير قائد لهم ، وخير معين لهم على تحقيق  
رغباتهم ، حتى يتعاونوا معه ويعترفوا له بالقيادة . هذا بالإضافة الى  
أنه لكي يستمر التنظيم ولكي تستمر لئامير قيادته فلا بد أن يعمل على  
أن تكون تصرفاته وتصرفات مجموعته في مصلحة الهيئة الاجتماعية التي  
يعيش فيها ، ولا يحاول أبدا أن يستثيرها ضده وضد المشروع  
بتصرفاته المعادية ، مثل استغلاله للمستهلكين ، بل يعمل دائما على اكتساب  
تأييد وعطف هذه الهيئة الاجتماعية ، وذلك بالاشتراك في الأعمال  
الخيرية أو الخدمات التي تقدم لها .

وعموما لا بد للقائد من صفات معينة يتميز بها عن المجموعة  
التي يقودها . فيجب مثلا أن يكون مستوى ذكائه أعلى من متوسط  
الذكاء في المجموعة ، وأن تكون له قدرة مميزة على التعبير ، وتوجيه  
الأفراد والتأثير عليهم ، وأن يكون متميزا من الناحية العقلية والعاطفية  
حتى يكون حكيما في تصرفاته وإنساني في معاملاته لأفراد المجموعة .  
هذا بالإضافة الى قدرته على تنشيط أفراد المجموعة ، وحشهم على  
مساعدته والتعاون معه ، والحصول منهم على أقصى مجهود يسكنهم

بذاته ، وذلك عن رغبة دون رهبة ، وهو لذلك لا شك يؤمن بقوة المجموعة وقدرتها على تحقيق الأهداف أكثر من إيمانه بقوة الفرد وقدرته .

#### السلطة Authority

السلطة هي القوة الطبيعية أو الحق الشرعى فى التصرف أو إصدار الأوامر Command ويستمد الفرد فى المشروع سلطته وحقه فى التصرف وإصدار الأوامر من وظيفته التى يشغلها ، وهناك عموماً نوعان من السلطة يسكن أن يتمتع بهما المدير فى المشروع ، هما : السلطة الرسمية Official Authority التى يتمتع بها كل مدير ويستمد منها عادة من وظيفته كمدير ، والسلطة العملية الإيجابية Practical Authority التى لا يتمتع بها إلا المدير الناجح ويستمد منها عادة باعتراف مرءوسيه بقيادته وتنفيذهم لأوامره والطريقة الصحيحة التى براها .

فالمدير فى المشروع يستطيع أن يأمر مرءوساً من مرءوسيه أن ينفذ أمراً - وهو بذلك يزاول سلطته الرسمية على هذا المرءوس ، لكنه لا يستطيع - عالياً - أن يجبر هذا المرءوس على إطاعة هذا الأمر وتنفيذه بالطريقة الصحيحة التى يراها (المدير) . فإذا حدث أن المرءوس لم ينفذ الأمر تنفيذاً صحيحاً فقد يتخذ المدير نحوه إجراء تعسفياً معينا بأن يوقع عليه من الجزاءات مثل خصم بعض أجره ، نقله إلى جهة بعيدة ، أو حتى فصله . ولكن مع ذلك فإنه لم تؤخذ أية خطوة عملية نحو تنفيذ هذا الأمر وبالتالي لم تستفد المنشأة أى شئ ، من ناحية تحقيق أهدافها عملياً وعلى ذلك فإن المدير الذى يعاقب الموظف الذى لم ينفذ أمره أو أخطأ أو تهاون فى تنفيذه لم يتصرف تصرفاً إيجابياً من وجهة نظر المنشأة وأهدافها . ولذلك يقال أنه قد زاول سلطته الرسمية ولم تتحقق له سلطته العملية التى تهتم بها المنشأة ، ولذلك يمكن أن يقال أن الاعتراف بالسلطة العملية للمدير يكون فى يد المرءوس الذى يمكن أن يجعل المدير يتمتع بها وبذلك يكون ناجحاً وإيجابياً ، أو أن يحرمه منها فيصبح سلبياً



فاشلا من الناحية العملية . والسبب في ذلك أن المدير لا يستطيع تحقيق أهداف المنشأة الا عن طريق مساعدة مرءوسيه وتنفيذهم لأوامره . فاذا كان عمله فقط هو معاقبة مرءوسيه - السلطة الرسمية - دون تحقيق الأهداف - السلطة العملية - فهو لاشك مدير فاشل ولا بد أن ينتهى التنظيم الذى يشرف عليه أن آجلا أو عاجلا ما لم يغير من تصرفاته .

والسؤال الآن الذى يمكن أن يثار ، كيف يمكن للمدير أن يجعل مرءوسيه ينفذون أوامره ورغباته بالطريقة الصحيحة التى يراها ، وبذلك يتمتع بكلا السلطتين الرسمية والعملية ويتحقق له النجاح كمدير ؟ . الحقيقة أن الاجابة على هذا السؤال يتضمنها فن ادارة الأعمال . وعموما يمكن للمدير فى المشروع أن يحقق سلطته العملية على الأفراد - عند إصداره الأوامر - اذا توافرت العوامل التالية :

١ - يجب ألا تكون الأوامر شخصية Depersonalized حتى يمكن بذلك اتحاد جميع المتصلين بالموضوع فى دراسة للمشكلة القائمة ومعرفة أسبابها والوصول الى حل لها ، وعلى ذلك يجب ألا تصدر الأوامر واظهار السلطة ، وانما يجب أن تصدر الأوامر لتنفيذ ما يتطلبه حل المشكلة وما توصل اليه كل المتصلين بها ( بما فيهم الرئيس نفسه والمرءوسون ) بعد الدراسة . وعلى ذلك فاذا لم يصدر الأمر الا بعد دراسة المشكلة مع مرءوسيه ومعرفة آرائهم . وبحيث يكون مصدر الأمر هو رغبة الجميع . والدافع اليه هو تحقيق الحل الذى تراه أغلبية المجموعة المتصلة بالمشكلة ، فان هذا سوف يشعر المرءوسين أنهم يعملون مع with مديريهم وليس « تحت Under » امرته .

٢ - يجب أن يفهم المرءوس الأمر فهما واضحا جليا بالطريقة التى يراها المدير وليس بالطريقة التى يراها هو ، ولذلك يجب على المدير أن يتأكد من ذلك وأن يعمل دائما على توضيح أوامره وشرحها لمرءوسيه ، ولا يترك الأمر الا بعد تأكده من فهمهم جميعا الأمر بطريقة

موحده هي التي يراها ، والا أدى العكس الى ظهور تفسيرات مختلفة قد تكون متعارضة بالنسبة للأمر الواحد مما يؤدي الى عدم تنفيذ للأمر تنفيذا صحيحا - ولو بحسن نية - وعدم تحقيق الأهداف ، وبالتالي حرمان المدير من السلطة العملية .

٣ - في الوقت الذي يتصرف فيه المرءوس بناء على أى أمر من مديره ، يجب ألا يعتقد أن هذا الأمر يتعارض مع أهداف المنشأة وسياساتها العامة . أو مع أغراضه الشخصية . ولذلك قد يحتاج الأمر من المدير أن يوضح الموضوع لمرءوسيه . وخاصة اذا كانت خبرتهم السابقة توحى اليهم بهذا التعارض فيقوم المدير بأبعاد الشك واللبس من أفكار المرءوسين حتى يقوموا بتنفيذ الأوامر .

٤ - أن يكون المرءوس قادرا عقليا وجسمانيا على تنفيذ الأمر وتحقيق رغبات مديره حيث أنه اذا كان عاجزا عن التنفيذ لنقص طبيعي في شخصه فلن ينفذ الأمر بطبيعة الحال وسيجد أمهالا من جانب هذا المرءوس . وحتى اذا حاول تنفيذه فغالبا ما يكون التنفيذ غير صحيح قاصرا .

وبلاحظ - كما شرحنا من قبل - أن حسن مزاوله المدير لسلطته يقتضى تفويضه لبعض من هذه السلطة الى مرءوسيه الذين يساعدونه في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، ويفوض المدير الى كل مرءوس قدرا من السلطة كافيا لتمكينه من أداء واجباته والقيام بأعباء ومسؤوليات وظيفته ، ولذلك تكون كمية السلطة المفوضة عادة بقدر المسؤولية التي تقع على المرءوس . ولا يمكن بحال من الأحوال أن يفوض المدير سلطته الشخصية التي تمكنه من مباشرة مهام وظيفته ويعتبر مديرا ناجحا . إذ أن كل مدير - مثل كل مرءوس - يحتاج الى قدر معين من السلطة الخاصة به شخصيا والتي لا يمكن أن يفوضها الى غيره لكي يستطيع أن يستخدمها في مزاوله أعماله .

ولاشك أن الغرض الرئيسى لتفويض السلطة هو إيجاد التنظيم ذى الكفاية العالية فى تحقيق الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .  
 وكذلك يمكن أن يقال أن تفويض السلطة - هو تمتع المرءوس بجزء من سلطة الرئيس - يعمل على خلق الوظائف الادارية فى المشروع ، فسو المديرين وزيادة عددهم يصبح ضروريا عندما يكون لدى المدير عددا من المرءوسين أكبر مما يمكنه الاشراف عليه بنجاح ، وعلى ذلك فإذا لم تفوض السلطة فإن الواجبات والأعباء التى تتطلب التنسيق لا يمكن إسنادها بنجاح الى المدير المرءوس Subordinate Manager . حيث أنه لابد أن يتمتع بسلطة كافية فوق أولئك الذين ينتظرون منه الإدارة والتوجيه .

ويلاحظ أن تفويض السلطة لايعنى بحال من الأحوال فقدان الرئيس لحق استرداد السلطة المفوضة الى المرءوس وحرمانه من حق مزاولتها . فمثلا اذا وجد الرئيس أن مرءوسه قد أساء استعمال هذه السلطة المفوضة اليه فإنه يستطيع أن يحرمه منها بوقف استعماله لها . كما أنه اذا أراد أن يعيد تنظيم ادارته أو منشأته فإنه عادة ما يسترد السلطات المفوضة من قبله الى مرءوسيه ويعيد توزيعها من جديد بقدر المسئوليات الجديدة والأعباء الجديدة التى يقتضيها التنظيم الجديد . ولذلك يمكن أن يقال عموما أن أية عملية من عمليات إعادة التنظيم تتضمن استرداد السلطة وإعادة تفويضها .

### المسئولية Responsibility

كثيرا ما يساء فهم كلمة «المسئولية» أكثر من أية كلمة أخرى فى قاموس الادارى . فكثيرا ما نسمع ونقرأ عن «تفويض المسئولية

Delegating Responsibility : و « تنفيذ المسئولية وتضم »

Carrying out a Responsibility « وكثيرا ما تستخدم كلمة المسئولية

لكى تعنى الواجب Duty ، أو النشاط Activity ، أو السلطة Authority

والحقيقة أن المعنى الصحيح للمسئولية - من وجهة نظر المشروع - هو: «تعهد المرءوس Opligation للرئيس بالقيام بواجب معين أو عمل محدد» • وعلى ذلك فالتعهد هو خلاصة المسؤولية • والفرد هو الذي يتعهد ولذلك تطبق المسؤولية على الأفراد فقط • حيث أن الآلة أو البناء أو الحيوان لا يمكن أن يكون مسئولاً • وعلى ذلك تظهر المسؤولية وتنتج من العلاقة بين الرئيس والمرءوس ، ومن الحقيقة في أن المدير (الرئيس) له سلطة تكليف شخص آخر (مرءوس) بالقيام ببعض الخدمات المعينة • ولاشك أن هذه السلطة في المشروع تنتج عادة من الاتفاق أو التعاقد بين الرئيس نظير مكافأة مالية أو ما شابه ذلك • ويستخدم المرءوس في تقديمه لهذه الخدمات السلطة المفوضة اليه من الرئيس (سلطة التصرف وإصدار الأوامر) ولذلك يمكن أن يقال أن السلطة تنساب من الرئيس للمرءوس عند تكليف الأول للأخير بالقيام ببعض الخدمات • وأن المسؤولية هي التعهد الصادر من المرءوس بقيامه بهذه الواجبات والخدمات •

ويلاحظ أن المسؤولية قد تكون مستمرة وقد تكون محدودة بعمل معين أو فترة معينة • فمندوب البيع عادة مسئوليته مستمرة نحو مدير المبيعات بالنسبة لتوزيعه لمنتجات المنشأة • ولكن المنشأة قد تستأجر بعض العمال أحياناً لبناء مصنع جديد أو إدارة جديدة ، وبذلك تنتهي مسئوليتهم بانتهاء هذا البناء وتسليمه للمسئولية •

أما بالنسبة للتفويض فلا يمكن بحال من الأحوال تفويض المسؤولية كما تفوض السلطة فالرئيس عندما يفوض بعضاً من سلطاته الى أحد مرءوسيه للقيام بعمل معين أو لتنفيذ أعباء وظيفته فإنه ( الرئيس ) يظل مسئولاً أمام من يعطوه في الإدارة عن نجاح أعمال هذا المرءوس ، وهو لا يتخلى عن المسؤولية أبداً أمام رئيسه وأن كان مرءوسه يكون مسئولاً أمامه وهذا ما سبق أن سميناه بالمسئولية المتبادلة

Dual Responsibility بين الرئيس والمرءوس •



## الفصل الثالث

### التنظيم الإداري - العلاقات

#### السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية

بعد أن شرحنا فيما سبق الغرض من تقسيم وتجميع أوجه النشاط في المشروع ، والأسس التي يقوم عليها التنظيم الداخلي للأعمال ، فإنه يجب أن نتعرض لناحية أخرى من نواحي التنظيم الإداري وهي كيفية توزيع السلطة بين أرجاء الجهاز التنظيمي وإدارته المختلفة . ويتناول هذا الموضوع ناحيتين : أولهما طبيعة العلاقات بين السلطات المختلفة من المشروع وهما السلطان التنفيذية والاستشارية . وثانيهما درجة المركزية واللامركزية في السلطة . وستناول الناحية الأولى بالشرح في هذا الفصل ، وستناول الفصل التالي شرح المركزية واللامركزية .

#### العلاقة بين التنفيذ والاستشارة :

إن طبيعة السلطة التنفيذية Line Authority تظهر لنا من مبدأ تدرج السلطة Scalar priniple الذي سبق شرحه في الأصول العلمية للتنظيم . وهي ذلك النوع من العلاقة الآمرة التي يراول الرئيس بها Superior سيطرة مباشرة Direct Command فوق المرءوس Subordinate ولذلك فهي علاقة متدرجة في خط أو سلسلة واحدة .

أما السلطة الاستشارية Staff فهي كذلك علاقة ولكنها استشارية Advisory في طبيعتها ، أي أنها ليست آمرة . ولذلك فهي ثانوية مساعدة Auxiliary في طبيعتها بالنسبة للسلطة التنفيذية في المشروع . وقد يفهم من هذا أن الجهاز التنظيمي يشبه خط السكة الحديد الذي يتكون من قضيين ، فيتكون من وظيفتين

متعاونتين أحدهما تنفيذية والأخرى استشارية . ولكن الحقيقة غير ذلك ، إذ أن الجهاز التنظيمي للمنشأة ما هو الا خط واحد وقنيب واحد منفرد Single Trac ولا يمكن أن يكون غير ذلك . فالسلطة في الجيش تشبه ما سميناه من قبل سلسلة التدرج Scalar Chain ولا يمكن هناك الا سلسلة واحدة للسلطة التنفيذية . وعموما فان أى واجب Duty في التنظيم لا يمكن اعتباره حلقة حقيقية في سلسلة السلطة والتدرج ، يكون حينئذ وظيفة ثانوية مساعدة للسلطة التنفيذية الأساسية ، ومعنى ذلك أن كل وظيفة استشارية يجب أن تعتمد على السلطة التنفيذية في وجودها وظهورها في المشروع ، ولا يمكن أن تظهر بفردتها في التنظيم دون السلطة التنفيذية التى هى الأساس ، وهى التى توجد السلطة الاستشارية وتسمح لها بالظهور . فالأصل في التنظيم أن توجد السلطة التنفيذية ، ثم نطلب مساعدة الجبهة الاستشارية لكن ترفع من كفاءتها الادارية ومن مستوى قراراتها في النواحي الفنية التى لا نستطيع أن نبت فيها السلطة التنفيذية وحدها .

### الادارات التنفيذية والاستشارية :

هناك اتجاه يتجاوزى لاعتبار النواحي التنفيذية والاستشارية في المشروع كألواع من الإدارات ، ولئن كان من الصحيح أن بعض الإدارات قد تكون في مركز تنفيذى أو مركز استشارى بالنسبة للإدارات الأخرى في المشروع ، الا أن التنفيذ Line والاستشارة Staff أساسا عبارة عن علاقات تتصل بالسلطة Authority Relationships وليست مجردات من النشاط Groupings of Activities فمثلا نجد في الحقيقة أن ادارة العلاقات العامة Public Relations فى المشروع - فى كونها استشارية أساسا بالنسبة لرئيس الجهاز التنفيذى - يمكن اعتبارها ادارة استشارية . ولكن الملاحظ أنه فى داخل

هذه الادارة توجد علاقات وسلطات تنفيذية فمدير العلاقات العامة سوف يزاول سلطة تنفيذية بالنسبة لمؤوسيه المباشرين في هذه الادارة .

ونجد كذلك أن مدير الانتاج يعتبر مديرا لادارة تنفيذية ، حيث أنه موجود عادة في خط السلطة وسلسلة التدرج بالنسبة للتظيم بأجبعه . وعموما فان وظيفة مدير الانتاج لا تعتبر أساسا استشارية بالنسبة للمدير العام . أو رئيس مجلس الادارة ، ولكنه يعتبر مؤوسا له فوضت اليه ساطة للإشراف على جانب رئيسي من واجبات هذا الرئيس . ومن ناحية أخرى نجد أن مديري الادارات الرئيسية المختلفة - بما فيهم مدير ادارة الانتاج - عندما يجتمعون لدراسة مشكلة معينة واقتراح حلها على رئيس الجهاز التنفيذي فانهم يقومون بوظيفة استشارية بالنسبة لهذا النوع من النشاط ، هذا بالإضافة الى انه في داخل ادارة الانتاج نفسها قد يكون هناك بعض المؤوسين أو الأقسام التي تقوم بدور استشاري والتي تكون - بناء على ذلك - لها علاقة استشارية بهذه الادارة .

والحقيقة أنه اذا نظرنا الى الجهاز التنظيمي للمنشأة ككل ، فإنه يمكن أن يقال عموما أن هناك ادارات أساسا ذات صفة تنفيذية وأخرى ذات صفة استشارية ، وشمل ( ١٧ ) يبين الخريطة التنظيمية التي توضح هذه الظاهرة بالنسبة لاحدى المنشآت الصناعية .

رئيس الجهاز التنفيذي





ويلاحظ في تنظيم هذه المنشأة أن نشاط مدير العلاقات العامة ومدير البحوث يحتل غالبا أن يكون أساسا استشاريا بالنسبة للعمليات الأخرى للمنشأة ، وعلى ذلك يمكن اعتبار هاتين الإدارتين إدارات استشارية تجاوزا كما أن إدارات التمويل والانتاج والمبيعات تتضمن أوجه نشاط تتعلق عموما بالوظائف الأساسية للمنشأة بمعنى تنفيذي يتضمن تفويضا للسلطة وإشرافا يؤدي الى تحقيق اهداف المشروع عن طريق استخدام الأموال وانتاج السلع وبيعها ، وعلى ذلك تعتبر هذه الإدارات تجاوزا أيضا - إدارات تنفيذية من وجهة نظر المنشأة بأكملها . ويحسن دائما أن يبين ارتباط الإدارات الاستشارية بالإدارات الأخرى على الجهاز التنظيمي بخطوط متقطعة .

غير أن مديري هذه الإدارات الاستشارية يتمتعون بيزاولون سلطة تنفيذية بالنسبة لرؤسائهم ، كما أن مديري الإدارات التنفيذية قد يتقدمون أحيانا بالمشورة والنصح الى رؤسائهم في التنظيم . وعلى ذلك فإذا كان من التجاوز أن تعتبر إدارة من الإدارات استشارية وأخرى تنفيذية ، فإنه من الصحيح أيضا أن جميع أوجه النشاط لا يعطى هذه الإدارات المختلفة مثل هذه الصفات . فالتنفيذ والاستشارة عبارة عن ظواهر وصفات لعلاقات السلطة وليس لنشاط الإدارات . فإذا أصبح عملية البحوث مثلا من الوظائف الرئيسية في المنشأة - كما في حالة شركة لاتاج الطائرات حيث تقوم الإدارة الهندسية بإنتاج أفكار وابتكارات لبيعها للعملاء العسكريين أو التجاريين فإن إدارة البحوث سوف تدخل في نخط السلطة وسوف تصبح علاقاتها بالأعمال الأخرى في المنشأة علاقة تنفيذية . وتأخذ مكان وصفات إدارة الانتاج في منشأة صناعية .

وعلى ذلك فلنكن لا يحدث أى لبس فيحسن دائما أن نفرق بين التصرفات اذا كانت تصرفات استشارية أو تصرفات تنفيذية . والمقياس الوحيد في التفرقة هو أنه اذا كان التصرف نهائيا وكان للشخص الكلمة النهائية بالنسبة للتنفيذ فإن هذا الشخص يتمتع بسلطة تنفيذية . أما

إذا كان التصرف مجرد اقتراح أو مشورة أو نصح أو ارشاد .  
وهناك بعد ذلك سلطة أخرى تبت في قبول المشورة أو الاقتراح  
أو رفضه ، فإن من يقدم هذا الاقتراح يتمتع ويزاول سلطة استشارية  
مساعدة . ويجب أن يظل هذا الفرق واضحاً دائماً في أذهان جميع  
أفراد التنظيم حتى يحتفظ للسلطة التنفيذية بحقوقها وحتى لا تطغى  
عليها السلطة الاستشارية ، وحتى لا تتبلبل الأفكار وتتضارب التصرفات  
ويجزئ المسؤولون عن تحقيق أهداف المشروع . وليس معنى التفرقة  
بين السلطين اهدار لقيمة أو أهمية أحدهما . فكلاهما هام لتحقيق  
الهدف .

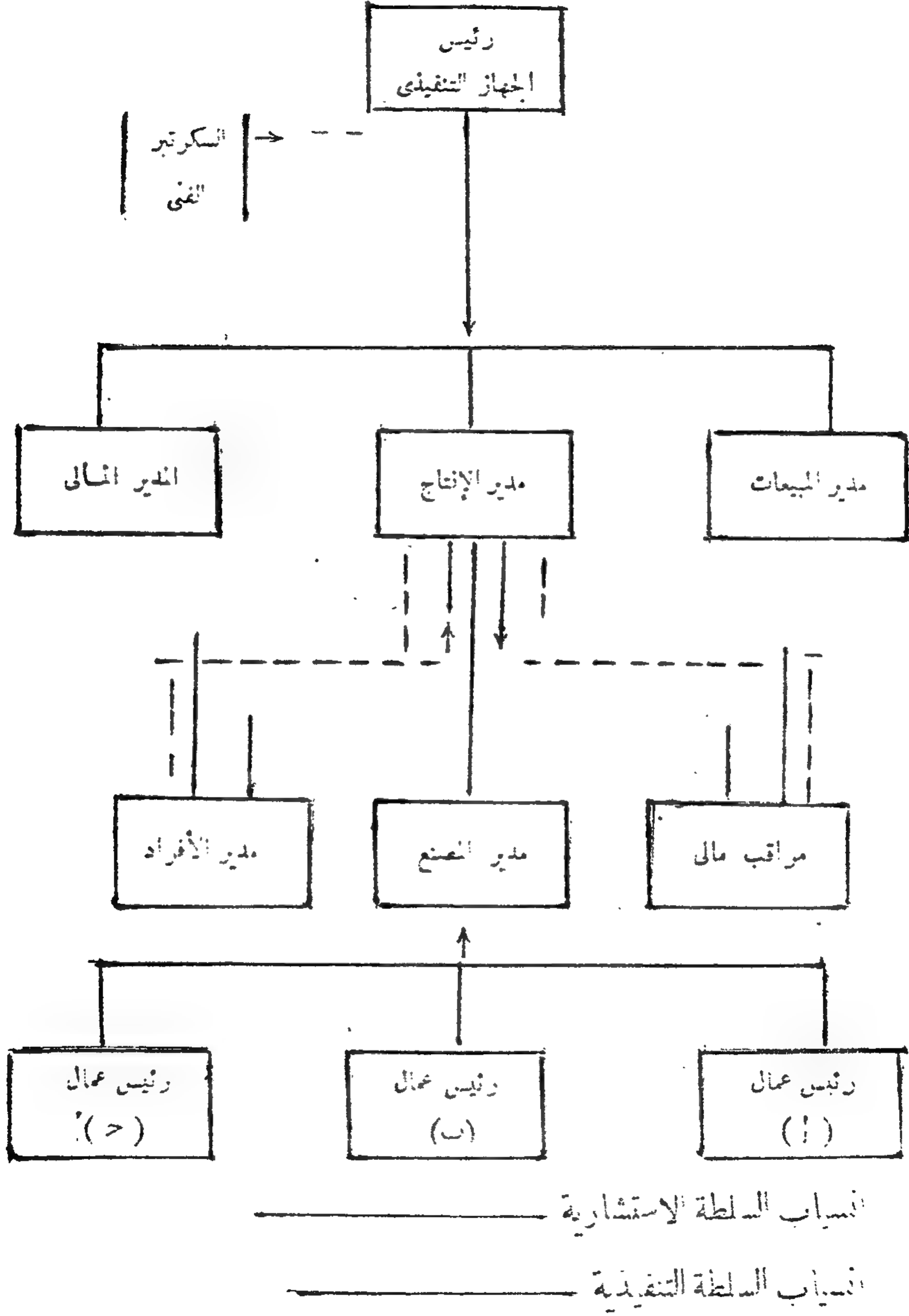
#### انسياب السلطة الاستشارية والسلطة التنفيذية :

يلاحظ أن السلطة التنفيذية عند مزاولتها في المشروع تنساب  
رأسياً من أعلى لأسفل . أى من المستويات العليا في الجهاز  
التظيمي الى المستويات الدنيا ويكون هذا الانسياب على خط واحد  
متصل . فجد مثلاً أن رئيس الجهاز التنفيذي يأمر مدير الإنتاج ،  
ويأمر مدير الإنتاج مدير المصنع ومدير الميزانية ومدير الأفراد . ويأمر  
مدير المصنع رؤساء العمال أو المقيمين آ . ب ج .

أما بالنسبة السلطة الاستشارية فانها تنساب أصلاً من أسفل  
لأعلى . وحيث أن الجهة الاستشارية موجودة لخدمة الجهة التنفيذية ،  
ولذلك فعندما يصدر منها أى تصرف ، فإنه يكون اقتراحاً أو مشورة  
لرئاسة التنفيذية التي تتبعها وعلى ذلك يكون تصرفها لأعلى ، وتنساب  
سلطتها الى جهات تنفيذية أعلى تقوم بدورها بوضع هذه الاقتراحات  
موضع التنفيذ اذا رأت أن تأخذ بها وتحمل مسؤولية تنفيذها . ولكن  
ليس معنى هذا أنه من الناحية العملية يمكن أن تتم العلاقة الاستشارية  
بشكل أفقى ، أو فى أى اتجاه آخر ، فالمسألة استشارة جهته  
متخصصة .

ويمكن أن نوضح انسياب السلطة بالخريطة التنظيمية التالية  
الموضحة فى شكل ( ١٨ ) .

شكل ( ١٨ ) العلاقة بين السلطتين التنفيذية والاستشارية



## السلطة الوظيفية :

السلطة الوظيفية هي قوة Power سيطرة مدير من المديرين على عمليات Processes أو سياسات Policies أو تصرفات Practices محددة ، أو نواحي أخرى متعلقة بتنفيذ أوجه النشاط التي يزاولها أشخاص في إدارات أخرى . فإذا اتبع مبدأ وحدة الأمر

دون أي استثناء ، فإن قوة السيطرة فوق هذه الأوجه من النشاط يزاولها الرؤساء ذوي السلطة التنفيذية Line Superiors وهناك عدة أسباب - من بينها القصور في المعلومات والمعرفة الخاصة ، والقصور في المقدرة الخاصة بالإشراف على العمليات ، والحظر الناتج عن التفسيرات المختلفة للسياسات والأجراءات - تشرح لنا السبب في عدم قيام الرؤساء ذوي السلطة التنفيذية بمزاولة هذا العمل . ولهذه الأسباب نجد أن الرئيس التنفيذي في ظروف محددة يحرم من بعض السلطة ، وتغوض إلى مدير آخر في إدارة أخرى سلطة متخصصة (وظيفية) لكي يتأكد من تنفيذ هذا النوع الخاص من أوجه النشاط .

والسلطة الوظيفية ليست مقصورة على نوع معين من الإدارات ولكنها يمكن أن تزاول بواسطة مديري إدارة تنفيذية Line أو أداة خدمة « ١ » Service أو إدارة استشارية Staff غير أن أهم مجموعات في هذا الشأن هما المجموعتان الأخيرتان ( الخدمة والاستشارية ) حيث أنها دائماً تتكون من أخصائيين Specialists تكون معرفتهم غالباً أساس الرقابة الوظيفية .

( ١ ) أن فكرة إدارة الخدمة متميزة تماماً عن فكرة الإدارات التنفيذية أو الاستشارية الجوازية . فإدارة الخدمة تخدم وتساعد أوجه نشاط أخرى مجمعة . ويتضمن ذلك تسهيل أعمال الإدارات التنفيذية والاستشارية ( بالتسمية الجوازية ) وإدارات أخرى للخدمة . ومن المهم أن نلاحظ أن إدارة الخدمة تمثل مجموعة من أوجه النشاط الفرعية Grouping of Activities وكذلك تتضمن القيام بوظيفة من وظائف العمليات Operating Function . أما عبارات التنفيذ Line والاستشارية Staff فهي أسماء تنظيمية أعطيت لنوعين أساسيين من علاقات السلطة Authority Relationships .



واقند تطورت فكرة السلطة الوظيفية على ثلاث مراحل كان الرئيس التنفيذي يتنازل في كل منها عن جزء معين من سلطته وأوجه الشدائد التي يزاولها . ويمكن توضيح هذا التطور في المراحل الثلاث التالية :

أولا - سبق أن قلنا أن الخبير الاستشاري Staff Specialist يقدم المشورة والنصح والاقتراحات الى رئيسه التنفيذي الذي يفهم باصدار الأوامر الخاصة بتنفيذها اذا قرر أن يأخذ رأي المستشار ويتبع مشورته . ولقد كان أول تغير في هذه العلاقة أن الرئيس التنفيذي للمستشار ( أو ائجهة الاستشارية ) يفوض له للمستشار سلطة توصيل المعلومات والبيانات والاقتراحات والنصائح مباشرة الى مرسومى الرئيس التنفيذي . فمثلا يسمح للغير في شئون الأفراد ( الملحق بكتب المدير العام أو رئيس الجهاز التنفيذي ) أن ينصح رؤساء الإدارات المختلفة فى المشروع مباشرة بالنسبة للمشاكل الخاصة بموظفيها ، وذلك بدلا من تقديم هذه المشورة أو النصيحة للمدير العام الذى يقوم بدوره باصدارها الى مرسوميه المختصين لتنفيذها ولا شك أن مثل هذا التصرف يوفر على المدير العام كثيرا من الوقت والمجهود الذى يمكن أن يستخدمه فيما هو أكثر تقعا للمنشأة .

ثانيا - أما التغير الثانى فى هذا الشأن ( العلاقة بين السلطة التنفيذية والجهة الاستشارية ) فيكون عندما يسمح الرئيس التنفيذي للجهة الاستشارية بأن تتصل برؤوسيه مباشرة ، ليس لتقديم البيانات والمشورة اليهم فقط وانما لأرشادهم فى كيفية استخدام هذه البيانات ، وكيفية وضع هذه النصيحة أو الاقتراح موضع التنفيذ .

فمثلا قد يسأل الخبير فى شئون الأفراد - الذى أشرنا اليه سابقا - أن يقدم نصيحة الى رؤساء الإدارات بالنسبة لحل المازعات والخلافات مع العمال Grievances فيشير عليهم بتغير الاجراءات

ولكن الافضل للمختصين أن يقوم أفراد الهيئة Procedures الاستشارية بأرشاد الذين يقومون فعلا بتغير هذه الاجراءات ويجب فى

هذه الحالة أن يوافق مرسوم الرئيس التنفيذي ( رؤساء الإدارات ) على هذا التدخل من قبل الجهة الاستشارية لأنه لا يوجد هناك أى اضطراب من قبهم لساع إرشاداتها . وعلى العموم إذا لم يوافق رؤساء الإدارات مبدئياً على ذلك فإن الجهة الاستشارية تسعى لدى المدير العام لاقناعه وحثه على إصدار أوامره لرؤساء الإدارات بالتنفيذ .

ثالثاً - والمرحلة الأخيرة في هذه العلاقة وبالنسبة للاتجاه نحو السلطة الوظيفية تتم إذا فوضت للجهة الاستشارية سلطة خاصة لوصف Prescribe أو تحديد العمليات Processes وطرائق العمل Methods أو حتى السياسة Policy التي تتبع في جميع أقسام الإدارات الاستشارية أو التنفيذية الخاصة بالعمليات Operations فخير الأفراد مثلاً ، الذي كان له أن يصحح ويقدم المشورة فقط ، يصبح له الآن سلطة محددة للإشراف على تنظيم التنفيذ Line Organization ويلاحظ دائماً أن هذه السلطة عادة محددة بوظيفة أو عملية خاصة ، وعلى ذلك نجد أن الخير في شئون الأفراد لم يعد يحتاج إلى تحديد نفسه بنصح رئيسه التنفيذي أو الإدارة التنفيذية بالنسبة للإجراءات المناسبة لمعالجة المنازعات العمالية Grievances والبت فيها . فنجد أنه يستطيع الآن أن يصدر أوامر لتحديد لها ووضعها . وإذا ضربنا مثلاً آخره نجد أن المراقب المالي في المشروع قد يعطى سلطة لا لكي يقترح أو ينصح ، ولكن لكي يصف أو يحدد نوع السجلات التي يجب أن يحتفظ بها قسم الحسابات Accounting Section في إدارة المبيعات ، أو أى فرع من فروع البيع في المناطق ، وكذلك في إدارات وأقسام الإنتاج المختلفة .

ويلاحظ أن هذه الرقابة محددة بالوظيفة ، أى أنها رقابة وظيفية فقط . فمثلاً نجد أن مدير المصنع Factory Manager

في معالجته للمنازعات العمالية في مصنعة حسب الاجراءات المحددة بواسطة مدير الافراد ، وأن مدير فرع البيع في احتفائه بالسجلات في قسم حساباته - طبقا لتعليمات المراقب المالي ، لا يقدمان بتقاريرهما الى مدير الافراد والمراقب المالي ( على التوالي ) ولكنهما يتلقيان أوامرهما من رؤسائهما التنفيذيين Line Superiors ويخضعان لشرافهما ومراقبتهم . أما بالنسبة لرقابة الجهة الاستشارية عليهما ( مدير الافراد أو المراقب المالي ) فان نطاقهما محدود بالاجراءات الوظيفية Functional Procedures أو السياسة التي يستخدمنها .

### مزاولة المديرين التنفيذيين للسلطة الوظيفية :

يلاحظ أن المديرين التنفيذيين في المنشأة أحيانا ما يكون لديهم أسباب قوية لمراقبة بعض العمليات أو طرائق العمل في ادارات تنفيذية أخرى . فمثلا نجد أن مدير المبيعات قد يتنعم بسلطة وظيفية فوق مديري الانتاج بالنسبة لعمل الجداول الخاصة بأوامر العملاء ، أو بالنسبة لنسبة السلع ، أو بالنسبة لتوفير قطع الغيار .

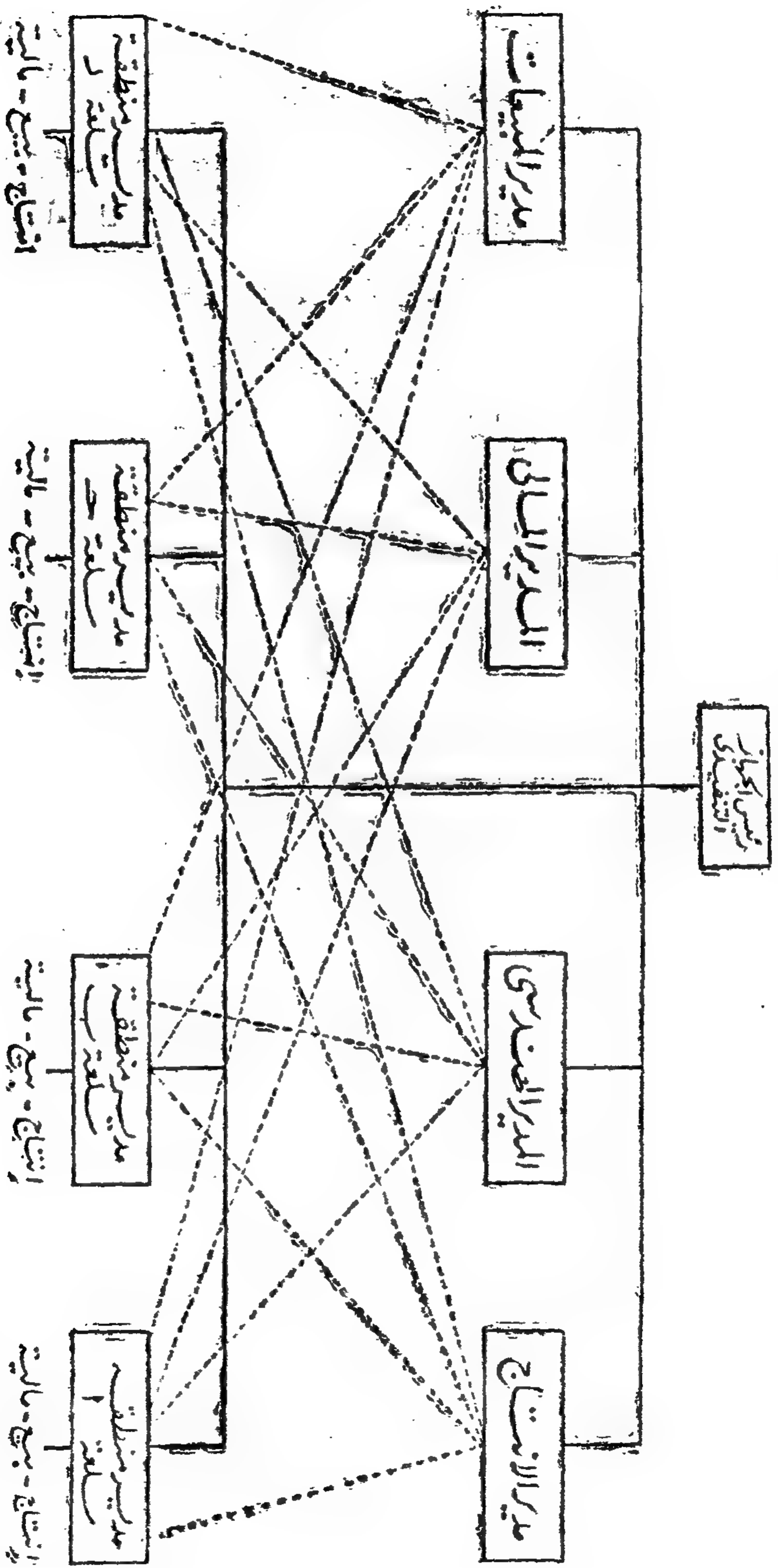
وعموما نجد أنه عندما تكون المنشأة منظمة حسب المناطق بالنسبة للسلع المنتجة ، فان مزاولة بعض المديرين التنفيذيين للسلطة الوظيفية فوق بعض السلطات التنفيذية الأخرى تكون شائعة . فمن أجل السهولة الادارية وخاصة التنسيق في الجهاز التنفيذي للمنشأة ، نجد أن جميع وظائف البيع والانتاج ، والتمويل ، أو أي وظائف تنفيذية أخرى ( تنفيذية تجاوزا من وجهة نظر المنشأة ) قد توضع تحت أمرة مدير منطقة أو مدير سلع من السلع . وفي هذه الحالة نجد أن مديري المناطق أو السلع Territorial or Product Managers قد يقدمون

تقاريرهم الى المدير العام أو رئيس الجهاز التنفيذي ، أو - كما هي الحالة في بعض الاحيان - الى مدير الانتاج . وفي أي الحالتين

نجد أن بعض مديري المنشأة التنفيذيين - الذين يشرفون على وظائف  
رئيسية في المنشأة - قد لا يتمتعون بسلطة تنفيذية مباشرة فوق مديري  
المناطق أو السلع ، ولكنه نكى يمكن التأكد من أن سياسة البيع أو  
سياسة التمويل متبعة بدقة في المناطق ، فإن هؤلاء المديرين قد يمنحون  
سلطة وضيقية فوق السلطات التنفيذية في هذه المناطق ، ويمكن توضيح  
مثل هذا التنظيم على الخريطة التنظيمية التالية الموضحة بشكل (١٩) .



# السلطة الوظيفية للمديرين التنفيذيين



السلطة التنفيذية  
السلطة الوظيفية

### نطاق السلطة التنفيذية :

ان السلطة الوظيفية عادة محددة ، فالسلطة الوظيفية لمدير المشتريات مثلا محددة عموما بالاجراءات التي يجب أن تتبع في أقسام الشراء ، وقد يزاول مدير المشتريات بعض عمليات ( أوجه نشاط ) الشراء بالنسبة للمنشأة بأكملها ، ويكون حينئذ اما مديرا تنفيذيا فوق جزء من عمليات الشراء ، أو مديرا لإدارة خدمة Service Department . والسلطة الوظيفية لمدير الافراد فوق السلطة التنفيذية العامة في التنظيم محددة أيضا بوصف وتحديد Prescription الاجراءات الخاصة بمعالجة المنازعات العمالية والاجراءات الخاصة بادارة المرتبات والاجور ، وكذلك الاجراءات الخاصة بإجازات وغير ذلك من الأمور ، ولكنه قد يكون Formulate أيضا سياسة هامة للأفراد .

وعلى ذلك فالسلطة الوظيفية عادة محددة بنطاق كيفية التصرف ( كيف How ) وأحيانا بسواعيد التصرف ( متى When ) ولكنه نادرا ما تتعلق بمكان التصرف ( أين Where ) أو الشيء الذي يتصرف فيه ( ماذا What ) أو الأشخاص الذين يقومون بالتصرف ( من Who ) والسبب في هذا التحديد أنه إذا حدث تطرف في اتساع نطاق السلطات الوظيفية واستخدمت بطريقة الإدارة الوظيفية Functionalization of Management على نطاق كبير في المشاة ، فإن هذا سوف يؤدي الى هدم وظيفة المدير وبالتالي يهدم التقسيم الداخلي لأوجه النشاط Departmentation أي أنه إذا فقد المدير سلطته في التخطيط ، والتنظيم ، وتكوين وتنميته الكفاءات ، والتوجيه ، والمراقبة بالنسبة لأوجه النشاط في داخل إدارته ، فإنه يفقد قدرته على الإدارة . ولذلك نجد أن الإدارة الرشيدة في المنشآت تعمل على ألا تستخدم السلطة الوظيفية الا في حدود ضيقة وعندما تقتضى الضرورة فقط .

## الفصل الخامس التنظيم الإداري - العلاقات المركزية واللامركزية

إن المشاكل الأساسية في التنظيم التي يجب دائمًا معالجتها والاعتناء بحلها هي درجة تركيز أو تشتت السلطة في أنحاء التنظيم وهذه المسألة لا تتناول أو تتعلق بنوع *What Kind* السلطة • وإنما تتعلق بكمية *How Much* السلطة التي تفوض إلى المرؤوسين في أي تنظيم من التنظيمات • ولا شك أن أي مدير لا يستطيع أن يكون فقط وعلى طول الخط متحيزا للمركزية أو ضدها • فالآراء والاقتراحات عادة ما تكون في شكل كمية «أكثر أو أقل *More or less*» أي تتعلق بمقدار السلطة التي تفوض وليس بما إذا كانت تفوض أم لا •

وعلى ذلك فإن مشكلة تركيز السلطة *Centralization of Authority* هي جزء أساسي من مبدأ التفويض • فالسلطة عادة مركزة بنسبة أو درجة عدم تفويضها • ومن النادر جدا أن يوجد في التنظيم تطرف في المركزية *Absolute Centralization* أو في اللامركزية *Decentralization* فقد تكون هناك مركزية محضة في السلطة في يد شخص معين • ولكنه إذا حدث ذلك فإنه لن يكون هناك مديرون مرؤوسون *Subordinate Managers* ولن يستمر التنظيم • وعلى ذلك يمكن أن يقال أن من مظاهر وصفات جميع التنظيمات أن يوجد بها بعض من اللامركزية ، كما أنه أيضا لا يمكن أن يكون في التنظيم لا مركزية محضة ، حيث أنه إذا فوض أي مدير جميع سلطاته فإنه لا يعتبر مديرا بعد ذلك ، كما أن وضعية ومركزه كمدير في الجهاز التنظيمي لابد أن يختفى • وعلى ذلك فإن المركزية

واللامركزية هما عبارة عن اتجاهات أو مستويات Tendencies  
كما أنها عبارة عن قيم Qualities مثل « الحرارة » و  
« البرودة » .

ولقد وصف الأستاذ E. Dale وهو أحد الباحثين القادة في  
إدارة الأعمال « طبيعة اللامركزية في المنشأة » ، فقال أن درجة  
اللامركزية الإدارية في المنشأة تكون أكبر في الحالات التالية :

١ - كلما زاد عدد القرارات التي تصدر في مستوى أقل من  
المستوى الإداري العالى .

٢ - كلما زادت أهمية القرارات التي تصدر في أقل من المستوى  
الإداري العالى . فمثلا كلما زادت كمية المصروفات الرأس مالية التي  
يسكن أن يوافق عليها مدير المصنع دون إرشارة أى شخص آخر .  
كلما زادت درجة اللامركزية في الميدان .

٣ - كلما زادت الوظائف المتأثرة بالقرارات التي تصدر في  
المستويات الدنيا وعلى ذلك فالمنشآت التي تسمح للمصانع الفرعية  
بإصدار القرارات الخاصة بالعمليات فقط Operational Decisions  
تكون أقل لامركزية - أو أكثر مركزية - من تلك المنشأة التي تسمح  
أيضا لمصانعها الفرعية بإصدار القرارات الخاصة بالتواحي المالية  
وأعمال الأفراد .

٤ - كلما قلت عمليات الشطب والمراجعة Less checking  
الخاصة بالقرارات . فتكون هناك لامركزية كبيرة جدا إذا لم تكن  
هذه أية عمليات شطب أو مراجعة بالنسبة للقرارات ، وتكون  
أقل بدرجة أكثر إذا كان لابد من استشارة الرؤساء Superiors  
قبل إصدار القرارات فكلما قل عدد الأشخاص الواجب استشارتهم ،  
وكلما كان هؤلاء الأشخاص خاص في مستويات إدارية دنيا . كلما  
زادت درجة اللامركزية .



ويلاحظ أن عبارة المركزية قد استخدمت في المنشآت التجارية والصناعية وغير ذلك من المشروعات لوصف مستويات أو اتجاهات أخرى خلاف تشتت السلطة . فمثلا هناك استخدام شائع لهذه العبارة بأن يشار بها إلى المركزية واللامركزية في الأداء Performance وفي هذا المعنى نجد أن المشكلة تكون خاصة بجغرافية النشاط أو بالموقع الذي يكون فيه التصرف والأداء . فالمنشأة التي توصف بمركزية الأداء هي التي تنجز أعمالها في موقع جغرافي واحد ، أو تحت سقف واحد ، كما تستخدم المركزية غالبا بالنسبة لنشاط الأقسام Departmental Activities وعلى ذلك فإن إنشاء إدارات أو أقسام للخدمة Service Divisions قد تعتبر تركيزا ( مركزية ) لأوجه النشاط المتشابهة أو المتخصصة في إدارة واحدة . ولكنه عموما إذا توقفت مشكلة المركزية أو اللامركزية كمظهر من مشاكل الإدارة Management Problem فإنها غالبا ما تشير إلى الاتجاهات الخاصة بالاحتفاظ بالسلطة أو تفويضها . كما تشير إلى تركيز أو تشتت عملية إصدار القرارات Decision Making .

### العوامل المؤثرة في تفويض السلطة :

وبالرغم من أن طبيعة المديرين تؤثر في درجة تفويضهم للسلطة ، فإن هناك عوامل مؤثرة تحدد درجة المركزية واللامركزية وبعض هذه العوامل مصدرها نوع الإدارة التي تقود أو ترأس المشروع ، ولكن معظمها لا يمكن للمديرين التحكم فيه . وقد يحدث أن أحد المديرين يعارض أثر هذه العوامل ويقف دونها ، وقد يعترف بمسا مدير آخر ويحدد سياسته في التفويض بناء عليها ، ولكن عموما لا يمكن لأي مدير أن يتجاهلها وتكون إدارته منتجة رشيدة .

ويسكن توضيح هذه العوامل المؤثرة في درجة تفويض السلطة فيما يلي :

#### أولاً - خطورة القرار وتكلفته :

- ولا شك أن أهم عامل في تحديد الرغبة في اللامركزية الإدارية هو درجة الخطورة والتكلفة التي تنتج عن اتخاذ القرارات . فكلما عامة نجد أنه كلما زادت خطورة القرار وأهميته بالنسبة للمنشأة كلما كان هناك احتمال أكثر لا يتخذه واحداً بواسطة المستويات الإدارية العليا ، وقد تقوم درجة الخطورة مباشرة بالتود ، أو قد تتعلق الخطورة بأشياء غير ملموسة مثل شهرة المنشأة وسمعتها في السوق أو مركزها التنافسي أو الأثر على الروح المعنوية للعاملين Employee Morale . فمثلاً في شركة طيران نجد أن القرارات الخاصة بشراء الطائرات لا بد أن تصدر عن المستويات الإدارية العليا في الشركة . في حين أن القرارات الخاصة بشراء المكاتب والأدوات الكتابية يختص بها المستوى الثاني أو الثالث في إدارة المشتريات . وكذلك نجد أن قسم مراقبة الجودة Quality Control في شركة إنتاج أدوية مثلاً ، حيث إن أي خطأ في ذلك قد يؤدي بسمعة الشركة ، لا بد أن يقدم تقريره إلى مستوى إداري عالٍ ، في حين أن مراقب الجودة - أو الفاحص - في شركة لإنتاج لعب الأطفال قد يقدم تقريره إلى مستوى إداري أقل بكثير .

والحقيقة أن قوائماً أنه كلما زادت تكلفة الخطأ ، كلما قل احتمال عدم تركيز سلطة إصدار القرار ، ليس من الضروري أن يبنى على اقتراض أن المدير في المستويات الإدارية الدنيا . فقد يكون في الحقيقة أنهم أقل تعرضاً للخطأ من مديري المستويات الدنيا بما أنهم أكثر خبرة ومهارة وأوسع في المعرفة ، وفي مكان أحسن للإلمام بأمور وحقائق أكثر عمومية وتأثيراً على المنشأة ككل .

ولكن العامل الأساسي المتحكم في مثل هذا الشأن هو درجة المسؤولية  
Weight of Responsibility فالمدراء - كما سبق أن قلنا - الذي  
يفوض السلطة لا يفوض المسؤولية . وعلى ذلك ، فإذا كانت نتائج الخطأ  
من إصدار قرار معين لها خطورة كبيرة وأثر فعال ، فإن المدير  
قد يعتقد أنه من الأحسن ومن الأمان ألا يفوض سلطة إصدار  
مثل هذا القرار إلى شخص آخر .

ومن ناحية أخرى ، فإنه يجب أن نلاحظ أن مثل هذه الفكرة  
أو هذا الرأي يجب أن يطبق بدرجة كبيرة من الحذر . حيث أن هناك  
خطرا كبيرا في أن المدير قد يخشى أن يفوض أية سلطة لإصدار  
القرارات . وقد يبالغ في تصور ووصف الأخطار والتكاليف  
التي تنتج عن أخطاء مرؤوسيه . فلا شك أن المدير الذي يكون في  
هذا الموقف ولا يفوض أية سلطة سوف ينوء بالأعباء ، بنا قد  
ينج عنه تكاليف أكثر من التي يحاول أن يمنعها بتركيز السلطة ، وذلك  
نتيجة تأخره في إصدار القرارات - لما يحتاج ذلك منه من دراسة  
وعو غارق في هذا البحر من الأعباء - أو نتيجة عدم إصدارها  
كلية . وبالرغم من أنه لا يمكن أن تثبت ذلك إحصائيا ، فإن الخبرة  
تؤيد القول بأن المديرين في المستويات العليا غالبا ما ينفقون ويحملون  
النشأة تكاليف أكثر ، بمحاولتهم تركيز درجة كبيرة من السلطة  
في أيديهم ، وعدم السماح لمرؤوسيتهم بإصدار القرارات ، عما لو  
تحصلوا مخاطر سماحهم لمرؤوسيتهم باتخاذ القرارات لهم .

#### ثانياً :- توحيد السياسة :

من العوامل الأخرى التي تدفع إلى تركيز السلطة هي الرغبة  
في إيجاد سياسة موحدة Uniform Policy فقد يرغب قادة  
النشأة أن يتأكدوا من أن العملاء سوف يعاملون معاملة واحدة من حيث  
جودة السلعة التي يحصلون عليها ، ومن حيث الثمن وشروط التسليم ،

والدفع ، والخدمة التي تقدم اليهم كما أنهم يرغبون في أن تكون سياسات التعامل مع البائعين أو الموردين موحدة . كما قد يعتقدون أن السياسة الخاصة بالعلاقات العامة التي تقوم بها المنشأة بالنسبة للبيئة الاجتماعية التي تعيش فيها لابد أن تكون نطية موحدة .

وهناك أيضا بعض المزايا الداخلية التي تجبذ فوحيد السياسة فشلا . نجد أن اتباع سياسة التتخطيط Standardization في سجلات المحاسبة ، والاحصاء ، والأعمال المالية تؤدي الى سهولة المقارنة بين نتائج أعمال الإدارات المختلفة والحكم على كفاءتهم الإنتاجية ، وتخفيض التكاليف ، كما أنه يسهل وضع سياسة موحدة للمشاة بالنسبة للأجور ، والترقيات ، والإجازات ، والاستغناء عن الخدمة أو الفصل ، وغير ذلك من النواحي المتعلقة بالعاملين .

وقد يظن من ذكرنا لهذه المزايا التي يمكن أن تتحقق من اتباع سياسة موحدة أنه لا توجد أية وجهة نظر تعارضة لذلك . ولكن الحقيقة أن كثيرا من المنشآت تعتقد أن هناك كثيرا من السياسات لا يمكن توحيدها فشلا عند تنظيم المشاة لأعمالها الداخلية على أساس السلع أو المناطق الجغرافية أو عندما تنشأ مصانعها في أماكن متفرقة لكي تستفيد من الظروف المتنوعة من حيث العمل ، أو العملاء ، أو مصادر الشراء أو الموردين ، أو العادات المختلفة للمستهلكين ، أو العادات التجارية في المنطقة ، فائها - أي المشاة - تفضل عادة بعضا من الاختلاف والتنوع في بعض السياسات الهامة . كما أن المشاة عندما تفوض السلطة لكي تشجع الابتكارات الفردية ، فإن بعض السياسات قد تنوع الى حد كبير نظرا لاختلاف شخصيات المديرين الذين يرسمونها ( حيث أن كلا منهم يرسم سياستها الخاصة ) . وكثيرا من الشركات تشجع هذا التنوع في أغلب السياسات ما عدا السياسات الخاصة بالأمور الهامة والنواحي الرئيسية في العمل . والسبب في ذلك أن هذه الشركات تعلم أن مثل هذا التنوع في



السياسات ربما تنتج عنه ابتكارات ادارية • وتقدم متقطع النظر •  
ومنافسة بين وحدات المنشأة التنظيمية (الادارات) وارتفاع في  
الروح المعنوية والكفاية الانتاجية Morale and efficiency وخلق وتنمية  
مصدر هام للعناصر الادارية التي يمكن ترقيتها الى مستويات ادارية  
عليا •

### ثالثا - الحجم الاقتصادي:

أن من أهم العيوب الاقتصادية للحجم الكبير هي صعوبة جمع  
العناصر والقيم الانسانية في فريق Team متناسق يعمل على  
التنسيق بين قراراتهم وقرارات الآخرين • ويقلل من الأعمال الكتابية  
والمراسلات • ويعمل على تحسين القرارات ورفع مستوياتها وقيمتها  
عن طريق اشتراك الادارة العليا فيها بطريق مباشر أو غير مباشر •

وقد يتساءل البعض عن الحجم الذي يجب أن يقسم الى وحدات  
أصغر لرفع الكفاية الانتاجية • والحقيقة أن مثل هذا الحجم  
لا يمكن الجزم به بشكل محدد • فبعض المديرين يعتقدون أنه  
الحجم الذي يشغل فيه ١٠٠٠ فرد • وغيرهم يعتقدون أنه الحجم  
الذي يضم حوالي ١٠٠ الى ٢٥٠ شخصا ، وآخرون يعتقدون أن  
المجموعة لابد أن تتكون من ٢٥٠٠ شخص حتى تحتاج الى تقسيمها  
الى وحدات ادارية أصغر يفوض لكل منها قدر معين من  
السلطة (١) •

ويلاحظ أيضا أنه من المهم جدا بالنسبة لحجم الوحدات  
الرئيسية والفرعية التي تقوم بإصدار القرارات هو طبيعتها

( ١ ) التوسع في هذا الموضوع انظر :

Problem & Policies of Decentralized Management, General Management Series No. 154. American Management Association. New York, 1952.

تركيب الوحدة • فلكي نكون اللامركزية منتجة بشكل كبير ،  
فيجب أن تشتمل الوحدة على درجة معينة من الاكتفاء الذاتي  
Self Sufficiency في الماديتين الاقتصادية والإدارية • فالإدارة  
الوظيفية مثل إدارة المبيعات أو إدارة الإنتاج لا يمكنها عادة أن تكون  
مكتفية اكتفاء ذاتيا أو تكون مستقلة مثل إدارات السلع أو إدارات  
المناطق الجغرافية ( الصروع ) • فالإدارة التي تشتمل على ألف بائع أو  
مهندس لا يمكنها عادة أن تكون على نفس الدرجة من الاكتفاء الذاتي  
والاستقلال التي تكون عليها إدارة سلعة أو إدارة منطقة جغرافية  
بنفس الحجم عندما تكون ( الأخيرة ) تقريبا بجميع الوظائف في  
دائرتها الخاصة • وعلى ذلك يمكن أن يقال أنه إذا رغبت المنشأة في  
تخفيض العيوب الاقتصادية للحجم الكبير عن طريق تخفيض ذي كفاية  
إنتاجية عالية • فكلما زاد حجم المنشأة ، كلما زاد عدد القرارات التي  
يجب إصدارها ، وكلما صعبت مشكلة التنسيق بينها • وكلما زاد حجم  
المنشأة ، كلما زاد عدد الإدارات والمستويات الإدارية فيها • ولا شك أن  
مثل هذا التعقيد في التنظيم قد يستوجب بحث السياسات - عند  
تكوينها - مع عدد كبير من المديرين الموجودين في خط ( سلسلة )  
السلطة وكذلك مع كثير من المديرين في المستوى الواحد • أي أن  
الأمر قد يتطلب اشتراك المديرين في الخطوط الرأسمالية والخطوط  
الافتقائية ( في التنظيم ) في بحث السياسات والقرارات قبل  
إصدارها ، وهذا ما يعقد من مشكلة التنسيق •

ولذلك نجد أن البطء في إصدار القرارات واشتراك ذلك العدد  
الكبير من الاختصاصيين والمديرين في إصدار القرارات وعمل السياسات ،  
يؤدي عادة إلى زيادة تكلفة العمليات في المنشآت كبيرة الحجم • ولكي  
تخفف هذه التكلفة ، فيجب على مثل هذه المنشآت أن تسير على نظم  
اللامركزية في السلطة إلى أقصى حد ممكن • ولذلك يمكن أن يقال  
عموما أن الإدارة العليا في المشروعات كبيرة الحجم مظهرة في الحقيقة

الى اتباع نظام اللامركزية فى السلطة ولكن بدرجة متفاوتة حسب ظروف كل مشروع وحسب طبيعة الادارة وقيمها •

وعلى ذلك فحيث ان العيوب الاقتصادية للحجم الكبير ترجع الى درجة التعقيد فى عمل القرارات ، فانه يمكن للتخلص من أغلب هذه العيوب - ان لم يكن كلهما - بتقسيم المشروع الكبير الى مجموعات أو وحدات متشابهة تقريبا ، وهذا طبعاً من فنون اللامركزية • ولا شك ان هناك احتمالاً كبيراً فى أن المنشأة سوف تلمس ازدياداً كبيراً فى الكفاية الانتاجية نتيجة لصغر حجم الوحدات التنظيمية التى تقوم بعمل قرارات Decision Making Units بشكل يمكن المديرين فى المستويات العليا أن يكونوا قريبين من مكان اصدار القرارات ، وهذا القرب طبعاً يمكن من السرعة فى اصدار القرارات ، ويوفر كثيراً من وقت المديرين الذى ينفق عادة فى حجم الوحدات التنظيمية المستكنة التى تقوم بعمل القرارات ، فمن الأفضل أن تنظم الاعمال الداخلية فى المنشأة وتقسيم أوجه نشاطها على أساس السلع أو المناطق الجغرافية •

#### رابعاً - اللامركزية فى الأداء Decentration of Performance

تعتبر المركزية أو اللامركزية فى الأداء أمراً ناحية فنية تعتمد على عوامل معينة مثل الوفورات الاقتصادية من تقسيم العمل ، والفرص الخاصة باستخدام الآلات ، وطبيعة الخدمة Service ( ولذلك نجد أن السكك الحديدية ليس لديها أى اختيار الا أن تتبع نظام اللامركزية فى الأداء ) ، وكذلك الموقع الجغرافى للمواقع الخاصة بالمواد الأولية ، والمستهلكين ، فبينما نجد أن المركزية قد تكون جغرافية أو مادية Physical فى طبيعتها ، فان مداها Extent له أثر

رئيسى على تركيز السلطة concentration of Authority

فيلاحظ عموما أن السلطة تميل الى اللامركزية اذا كانت هناك لامركزية في الأداء ، وذلك حتى تكون الادارة التي تتخذ القرارات وتحمل المسؤولية قريبة من مكان الأداء بما يعمل على حسن سير العمل والأعمال وبما يمنع أو يقلل من رد الفعل الناتج عن الإدارة الغائبة غير أنه توجد استثناءات لهذه الحالة ، فمثلا نجد أن في بعض متاجر السلسلة Chain-Stores ( مثل شركة باتا ، وجروبي ، ولاباس . الخ ) التي تتصف بدرجة كبيرة من اللامركزية في الأداء . أن مدير الفرع قد لا تكون له سلطة بالنسبة لسياسة التثمين Pricing أو الاعلان ، أو الشراء والتخزين التي تتبع المركزية بالنسبة لها بحيث يكون انتصرف بشأنها مركزا في يد المكتب الرئيسى أو مكتب المنطقة Central or Regional office

ويجب الا يفهم بالتبعية أنه اذا كان الأداء مركزا في المنشأة فانها تتبع نظام المركزية . فصحیح أنه يمكن تركيز السلطة في المنشأة بدرجة أقل اذا كانت هناك مركزية في الأداء ، أى كانت عملياتها مركزة في موقع جغرافى واحد . كما أنه اذا أرادت المنشأة أن تخضع عملية اصدار القرارات Decision-Making Process لرقابة دقيقة ، فسوف تكون ناجحة في ذلك انى حد كبير اذا كان هناك تركيز في الأداء ، ولكنه يجب أن يلاحظ أيضا أن هناك عوامل أخرى كثيرة يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند تنظيم السلطة وتوزيعها .

#### خامسا - درجة التغير في المشروع Business Dynamics

يتأثر أيضا توزيع السلطة ودرجة المركزية واللامركزية فيها بصفة التغير الكامنة في طبيعة المشروع . فادا كان المشروع ينمو بسرعة وواجه مسائل معقدة بالنسبة للتوسع ، فإن مديره ، وخاصة المسئول منهم عن السياسة العليا ، قد يخطروا الى الاحتفاظ بسلطة عمل واحد



جزء كبير من القرارات • ولكنه من ناحية أخرى نجد أنه من الغريب جدا أن مثل هذه الحالة من التغير قد تضطر المديرين إلى تفويض السلطة وأننى تحمل المسؤولية - المقدرة - بالنسبة تكاليف الخطأ ، وبذلك نجد أن إدارة المشروع تواجه مشكلة كبيرة بالنسبة لهذا الموضوع ، وليس من السهل طبعا حل مثل هذه المشكلة بشكل مستمر وإنما يجب على الإدارة أن تقرر بنفسها اتباع أى الطريقتين المتعارضتين المركزية أو اللامركزية - بالنسبة لكل طرف على حدة ، وعموما يمكن أن يقال أن هذه المشكلة قد حلت بالطريقة التى ترجح اللامركزية وتفويض السلطة ، ولكن يمنع التفويض إلى مسؤولين غير مدربين فقد اعتنى اعتناء كبيرا بعمل البرامج التدريبية للمديرين ، كما أن هناك طريقة أخرى غالبا ما تستخدم وهى أن تقلل درجة التغير التدرجى بغير دائم Expansion بما فى ذلك التوسع Rate of Change

ويدفع إلى التغير ، ولقد وجد كثير من المديرين أن العامل الهام الذى يحد من قدرتهم على التوسع ومواجهة الظروف المتغيرة هو النقص فى عدد العاملين المدربين الذين يمكن أن تفوض إليهم السلطة ، وغالبا أيضا ما تفوض السلطة إلى أشخاص غير مدربين حتى يمكن مواجهة مقتضيات التغير ، على أن تسترد هذه السلطة وتصحح الأخطاء عندما تبطئ عجلة التغير وينتظم معدل التوسع •

ويلاحظ أنه فى المنشآت العريقة التى قامت على أسس قوية ، أو فى المشروعات قليلة التغير نسبيا Relatively static ، نجد أن هناك ميلا طبيعيا لتركيز Centralize أو لاعادة تركيز Recentralize السلطة ، فحيثما يقل عدد القرارات الرئيسية التى يراد عملها أو إصدارها ، فإن مزايا السياسة الموحدة والوفورات الناتجة من استخدام عدد قليل من المديرين المدربين ذوى الكفاءة الإدارية العالية تعتمد إلى جعل اتباع نظام المركزية فى السلطة ضرورة قائمة • لا شك أن هذا الميل Tendency قد يقصر لنا السبب فى أن نظام

اللامركزية في السلطة لا يستخدم على نطاق كبير في كثير من البنوك وشركات التأمين ومشروعات السكك الحديدية ، وبالرغم من ذلك فيجب أن يلاحظ أنه حتى في المشروعات التمليلية التغير نسبيا قد توجد أخطار ومشاكل كثيرة من الزيادة في المركزية أو التصرف في تطبيقاتها ، فالاختراعات والاكتشافات الجديدة ، أو المنافسة الشديدة من مشروعات جديدة ، أو التغيرات السيامية تعتبر فقط عينة من العوامل المؤثرة التي قد تضطر المشروعات إلى تغيير نظامها نظرا لغير ظروفها ، ولا شك أنه عندما يحدث ذلك ، فإن المنشأة التي تتبع نظام المركزية في الإدارة قد لا تستطيع أن تواجه بسرعة تلك الحالات التي تحتاج إلى اللامركزية في عمل وإصدار القرارات .

سادسا - توافر المديرين ، سبق أن ذكرنا أنه عموما هناك نقص ملحوظ في القوى الإدارية ، ولا شك أن هذا النقص يحدد من درجة اللامركزية في السلطة طالما أن فكرة التفويض وتوزيع القيادة والسلطة وعمل القرارات تفرض توافر الأشخاص الذين يستطيعون القيام بالأعباء وتحمل المسؤوليات الناتجة مما يفوض إليهم من سلطات ولكنه يجب أن تلف النظر إلى أنه غالبا ما تتخذ هذه الحججة ذريعة لتركيز السلطة وعدم تفويضها . وغالبا ما نسمع من بعض المديرين أنهم لا يفوضون السلطة لأنه لا يوجد غيرهم - في المنشأة - من يستطيع أن يحسن استخدام هذه السلطة ويتحمل مسؤولياتها . وهم في ذلك يحاولون أن يرفعوا من قدر أنفسهم بالنسبة للمنشأة ، وأن يظهروا مدى اعتماد المنشأة على أشخاصهم . ولذلك يمكن أن يقال أنه إذا ظل المديرون يعتذرون عن عدم تفويض السلطة بحجة عدم وجود أشخاص أكفاء لتحمل المسؤولية فانه سوف يأتي اليوم الذي لا توجد فيه طبقة المديرين . حيث أن الإدارة تحتاج إلى تدريب وخبرة على إصدار القرارات وتحمل المسؤوليات بما يقتضي تفويضهم سلطة لذلك .

وعلى ذلك يمكن أن يقال أن مفتاح الطريق إلى المقدرة على اتباع نظام اللامركزية بأمان هو تدريب المديرين • كما أن اللامركزية في الوقت نفسه هي أهم وسيلة للتدريب • فكثير من المنشآت الكبيرة التي يضطرها حجمها الكبير إلى اتباع نظام اللامركزية في السلطة تعمل على تنمية وتشجيع عمل القرارات في المستويات الدنيا لتنظيم ، حتى يمكنها خلق وتنمية قوة إدارية تكون مصدرا لشغل الوظائف الإدارية التي تخلق بالترقية والحقيقة أن أحسن تدريب إداري هو الخبرة الحقيقية في الإدارة •

سابعاً - توافر طرق الرقابة • فمن العوامل المؤثرة في درجة اللامركزية درجة التقدم والتطور الذي وصلت إليه فنون الرقابة Control Techniques فلا يمكن بحال من الأحوال أن تتوقع من أي مدير من المديرين في أي مستوى من المستويات الإدارية أن يفوض بعضا من سلطاته إلا إذا كانت لديه بعض الوسائل والطرق التي تمكنه من التأكد من أن السلطة المفوضة سوف تستخدم كما يتوقع أو يريد • وغالبا ما نجد أن النقص في معرفة طرق الرقابة أو الجهل بوسائلها يفسر لنا عدم رغبة المدير في تفويض السلطة • ولهذا السبب نجد أن مثل هذا المدير غالبا ما يكون صحيحا في اعتقاده أن الوقت الذي يبذله في تصحيح الأخطاء أو في التأكد من أن الأعمال الوظيفية قد أحسن إنجازها بواسطة المرؤوسين ، سوف يكون أكثر بكثير من الوقت الذي يمكن أن يبذله في القيام بالوظيفة أو إنجاز العمل بنفسه •

ولا شك أن حاجة المدير إلى فهم واستخدام أحسن وسائل الرقابة وفهمها لا تقل في الأهمية عن الحاجة إلى تنمية وتطوير وتقدم هذه الوسائل والفنون الرقابية نفسها ، فالتحسينات التي أدخلت على الطرق الإحصائية والمراقبة الحسابية ، وغير ذلك من فنون الرقابة ، قد أدت إلى إمكانية استمرار ذلك الاتجاه نحو التوسع في تطبيق نظام اللامركزية الإدارية ، ولا شك أن جميع المنشآت التي أخذت وتوسعت

فى نظام اللامركزية الادارية - مثل شركة جنرال موتورز الأمريكية للسيارات - لم تكن لتأخذ بها اذا لم تتوافر لديها وسائل الرقابة لى تبين للإدارة من أعلى لأسفل الى أى مدى تتفق نتائج الأعمال والتصرفات مع الخطط والسياسات التى سبق تحديدها ، وعلى العموم فليس المقصود باللامركزية فقدان الرقابة ، كما أن تفويض سلطة على القرارات الى المستويات الادارية الدنيا فى التنظيم ليس الغرض منه أبداً ، هو المسؤولية واتخاذها ، ولا يمكن بحال من الأحوال أن يؤدى الى ذلك ويستمر التنظيم ناجحاً .

ثامناً - مؤثرات البيئة . هناك بعض المؤثرات والقوى الخارجية - والتي يكون مصدرها البيئة والشروط التى يعمل فيها المشروع - التى تؤثر على مدى ودرجة اللامركزية والإدارة فى المشروع . فمثلاً نجسند أن التدخل الحكومى فى اشروعات وتأثير ذلك على كثير من سياساتنا يجعل من الدعوة وأحياناً من المستحيل على المشروعات أن تتبع نظام اللامركزية فى السلطة . فإذا كانت اثنان البيع الخاصة بأية منشأة من المنشآت موضع تحديد من الحكومة ، فإنه لا يمكن السماح لمدير المبيعات بدرجة كبيرة من السلطة والحرية فى تحديد ما . كما أنه إذا كانت المواد التى تستخدمها موضع تحديد ورقابة وتوزيع خاص من الحكومة ، فإنه لا يمكن أيضاً السماح لمدير المشتريات والاتحاح بدرجة كبيرة من السلطة والحرية فى شرائها أو استخدامها . وكذلك إذا كانت ساعات العمل والحد الأدنى للأجور محددة ، فإنه لا يمكن لمدير المصنع الاقليمى أو الفرعى أن يتصرف فى ذلك بنسبة الحرية .

وعلى العموم فإنه كثيراً ما نجد أن النوائح والقوانين الحكومية Government Regulations لا تكون منظمة بدرجة كبيرة بحيث تلب الجهات المتصلة بها والمطبقة عليها كل سلطاتها بالنسبة للأمور المنظمة أو المتدخل فيها . وإنما تضع حدوداً معينة - حد أدنى وحد أعلى - لاستخدامها . وعلى ذلك فلا زالت هناك كمية كبيرة من



السلطان يمكن تفويضها ولكن المدير غالباً ما يخشى تفويض سلطة تفسير القوانين الحكومية الى رؤوسه وخاصة عندما تكون عقوبات المخالفة صارمة . وظالماً أن القانون هو اختصاص الأخصائيين القانونيين . ولذلك فغالباً ما يضطر المدير الى تركيز هذا الجزء من السلطة في يده الخاصة .

ويلاحظ أيضاً أن ظهور النقابات العمالية القوية ( وخاصة في أمريكا وأوروبا ) له أيضاً أثر كبير على تركيز السلطة . حتى تتأكد الادارة العليا من أن السياسة موحدة بالنسبة للاتفاق بين المنشأة وهذه النقابات بخصوص الأجور أو ساعات العمل أو الإجازات أو التأمينات أو غير ذلك من الأمور المتصلة بالعمال .

هذا بالإضافة الى أن التشريعات انضائية وخاصة ضريبة الأرباح التجارية والصناعية لها أيضاً أثر على نظام السلطة الادارية ، بما يشجع اتباع نظام المركزية بشأن القرارات التي تتعلق بها حتى تطمئن الادارة في المستويات العليا الى حسن التصرف وحسن القيام بالمسئولية .

وكما أنه عند قيام الحكومة بشراء كميات كبيرة من السلع أو المواد أو المهمات أو الخدمات من أية شركة من شركات القطاع الخاص يؤدي الى تركيز أعمالها الادارية بالنسبة لهذه الأمور . فالحكومة في هذه الحالة لا يمكن اعتبارها كأي مشتر أو عميل عادي . حيث أن مواصفاتها قد تكون خاصة ، وتعاقبها يكون له أثر كبير على نجاح المنشأة وتمتعها بشهرة كبيرة في السوق . وعلى ذلك نجد أن الأمر يحتاج من المنشأة الى عمل التفاوض مع المسؤولين في الحكومة على مستوى عال . ولذلك نجد أنه لا بد من تركيز كمية كبيرة من السلطة في يد المستويات الادارية العليا بالنسبة لذلك .

### تطبيق المركزية واللامركزية على وظائف المشروع :

سبق أن قلنا ان الوظائف الرئيسية فى أى مشروع من المشروعات هى الانتاج (خاق المنافع) • والبيع (تبادل المنافع) والتمويل (تمويل عملية التبادل وتمويل المشروع نفسه) • وبالإضافة الى ذلك فنظرا للحاجة الى التخصص • فقد ظهرت وظائف أخرى منفصلة وقائمة بذاتها مثل الأفراد والمحاسبة - والاحصاء - والشراء •

واقدم قامت جمعية الادارة الأمريكية American Management Association بدراسة هامة لمسى تنظيم هذه الوظائف على أساس اللامركزية (١) ولئن كانت هذه الدراسة محدودة بعدد قليل نسبيا من الشركات • الا أن ما وصلت اليه من نتائج يمكن أن يعتبر عاما ومنطقيا على كثير من الشركات الأخرى • ولئن كانت هذه الدراسة أيضا بالنسبة للسوق الأمريكية • الا أن نتائجها يمكن أن يكون لها مجال كبير التطبيق فى السوق المصرية • وسوف نعتد على نتائج هذه الدراسة فى شرحنا للوظائف المختلفة فيما يلى :

١ - الانتاج : أن السلطة فوق أوجه نشاط الاناج عادة ما تكون الأولى فى التفويض بواسطة المدير العام أو رئيس الجهاز التنفيذى المنشأة • غير أن درجة التفويض تختلف تبعا لعوامل معينة مثل طبيعة السلعة ونطاق الانتاج Scale of Production وكمية المعروض Supply • من العمل والمواد • كلما اتسع نطاق الانتاج ، أو كلما تعقدت العمليات الانتاجية ، كلما زاد احتمال تفويض السلطة واتباع نظام اللامركزية الادارية • وبالرغم من ذلك ، فسانة حتى فى المنشآت الكبيرة حيث تكون هناك لامركزية كبيرة بالنسبة لأوجه نشاط الانتاج ، نجد أن هناك قدرا من المركزية عن طريق الميزانيات التقديرية Budgets والرقابة بالنسبة لنتائج العمليات ، وكذلك عن طريق الادارات الاستشارية الوظيفية Functional-Staff Departments

( ١ ) راجع فى ذلك المرجع السابق . . Appendix Cy. pp. 188 — 195.

٢ - البيع : وكذلك السلطة فيون نشاط البيع ، مثل المنطقة فوق العمليات الانتاجية ، تميل الى اللامركزية . فعندما تتسع السوق التنافسية التي يزاول فيها مندوبو البيع أعمالهم أو عندما يزداد عدد البائعين ، فإن ادارة المبيعات تبدأ في الشعور بمزايا اللامركزية الى حد كبير ، بما يدفعها الى تطبيقها للاستفادة من هذه المزايا . وفي الحقيقة نجد أن درجة التفويض في سلطة عمل القرارات في مبدان البيع تكون عادة أكبر منها في أى وظيفة أخرى من وظائف المشروع . حتى أنه عندما تكون هناك مركزية كبيرة في السلطة بالنسبة للوظائف الأخرى ، فإنه يحتمل أن تنظم أعمال المبيعات على أساس اللامركزية .

والسبب في هذه الحقيقة ليس من الصعب التعرف عليه . فحيث أن العملاء متأثرون وموزعون جغرافيا ويتطلبون درجة كبيرة من العناية والمعاملة الفردية من جهة مندوب البيع ، فإن المركزية لا تستحب غالباً بالنسبة لأوجه نشاط البيع . فراحة العميل تقتضى أن تبدل جهود خاصة في توصيل الخدمات اليه . وأن يعمل مدير المبيعات ( ومساعدوه ) في المنطقة أو الفرع على معاملته بالطرق الخاصة التي تناسب مع ظروفه وأحواله المحلية وعاداته الخاصة .

وبينما نجد أن وظيفة البيع عادة ما تخضع لدرجة كبيرة من اللامركزية ، فإن كثيراً من أوجه النشاط التي تعتبر استشارية Staff أو خدمة Service بالنسبة لنشاط البيع لا تميل الى التشتت في السلطة واتباع اللامركزية . فمثلاً نجد أن أوجه النشاط الخاصة بالإعلان ودراسة السوق تميل الى وضعها تحت ادارة وسلطة مركزية ، وذلك أساساً من أجل الحاجة الى مهارات ومواهب متخصصة ، وتحقيق وفورات التركيز . وعمل سياسة موحدة .

٣ - التمويل : لا شك أن الادارة المالية في المشروع هي عادة أكثر الادارات والوظائف تعلقاً بنظام المركزية في السلطة . حتى في

المنشآت التي تتبع نظام اللامركزية على نطاق واسع • فان وظيفة التسويل تعتبر أقل الوظائف تأثيرا بهذا النظام • والسبب في اتباع نظام اللامركزية هنا هو الرغبة في تماسك المشروع • فلا شك أن الهدفين الرئيسيين لأي مشروع من المشروعات هو تحقيق الأرباح والاستمرار في السوق • وطبعى جدا أنه لا يمكن لأى من هذين الهدفين أن يتحقق إذا لم تكن هناك رقابة على الأموال الا اذا كان حسن الطالع والحظ السعيد مخالفا للمشروع ومديرية علك طول الخط •

وتستخدم الميزانيات التقديرية Budgets عادة في مراقبة المصروفات الايرادية Expenses والمصروفات الرأسمالية Capital Expenditures غير أن الرقابة تكون عادة أكثر دقة بالنسبة للثانية عنها في الأولى (الايرادية) ففي منشأة كبيرة مثلا نجد أن مديري المصنع ( احدى الوحدات الانتاجية ) قد يعطى سلطة الموافقة على مصروفات خاصة بالعمليات بكميات كبيرة قد تصل مئات وأحيانا آلاف الجنيهات أسبوعيا أو شهريا • ولكنه قد يحدد في سلطته بالنسبة للموافقة على المصروفات الرأسمالية الا في حدود ضيقة جدا قد تكون ٥٠٠ جنيه فقط ، والسبب في ذلك أن مصروفات البيع ومصاريف العمليات عادة ما يسهل تقديرها بدقة وعمل ميزانياتها التقديرية • ومراقبتها بشكل أدق ، أما المصروفات الرأسمالية فمن الصعوبة تقديرها بدقة ووضوح ، وتحتاج الى قدر كبير من التنسيق لاتساع دائرة أثرها ، كما أن المنشأة في صرفها ترتبط بها وبقرار حيازة الأصول الى فترة طويلة مستقبلية •

٤ - الأفراد : هناك فواحي معينة في شؤون الافراد تخضع لدرجة كبيرة من المركزية من بينها الاتفاقات مع نقابات العمال التي تظهر بشكل واضح في أمريكا • ومن بينها كذلك إدارة الأجور والمزونات ، وتنظيم الوظائف Job evaluation واختيار والتعيين والترقية وعموما فان اللائحة التي تحدد شؤون العاملين يتم تقريرها بشكل مركزي • أما فيما عدا مثل هذه الفواحي الحساسة فنجد أن أعمال الأفراد غالبا



ما نخضع لنظام اللامركزية • ومثال ذلك التصرفات الخاصة بالعلاقات الانسانية التي تحتاج الى قدر كبير من اللامركزية الادارية في السلطة رغبا عن معارضة اخصائي الافراد • كما أن منح الاجازات في حدود اللائحة - يتم أيضا بشكل لامركزي •

هـ - المحاسبة والاحصاء : نظرا للعناية المتزايدة بالرقابة الادارية نجد أن هناك اتجاها كبيرا بين المشروعات الى تطبيق نظام اللامركزية في السلطة بالنسبة لأعمال الحسابات والاحصاء ، فيما عدا تابعا العمليات الحقيقية لجمع البيانات • ولا شك أن من العوامل التي أثرت في هذا التطور هي الحجة الى وضع البيانات وعناصر الرقابة تحت تصرف الادارة في المستويات العليا ، وتحقيق وفورات التركيز في العمليات الحساية والاحصائية •

وبالرغم من ذلك فإن الادارات الرشيدة الواعية أصبحت تميل حديثا الى اتباع اللامركزية بالنسبة لجزء كبير من هذا النشاط • فلا شك أن المركزية في الحسابات والاحصاء تحقق وفورات اقتصادية ملحوظة وتخدم الادارة في المستويات العليا الى حد كبير ، ولكنه كثيرا ما حرم المديرون والمشرّفون في الصفوف الدنيا التي تعتبر حقيقة الصفوف الأولى بالنسبة لتنفيذ أي ما يقابل صفوف خط النار في ميدان المعركة حيث الرقابة والاشراف الحقيقي على التكاليف ، والانتاج والبيع ، من البيانات التي يحتاجون اليها في مراقبة وظائفهم ونتائج أعمالهم وكثيرا ما تصل اليهم هذه البيانات متأخرة جدا بشكل تصبح معه عديمة الفائدة » وعلى ذلك تتبع المنشآت نظم خليطا من المركزية واللامركزية حيث تكون هناك مركزية في السلطة بالنسبة لأوجه النشاط المحاسبي والاحصائي اللازمة للمستويات الادارية العليا « وتطبق اللامركزية بالنسبة لأوجه النشاط الخاصة بالمستويات الادارية الدنيا • وتحمل هذه المنشآت تكاليف الازدواج والتكرار في العمليتين

عن طيب خاطر في سبيل امداد المستويات الادارية الدنيا بحاجتها من البيانات المحاسبية والاحصائية .

٦ - الشراء : لا شك أنه من الصعوبة الوصول الى عيوميات بشأن سلطة تقرير قرارات الشراء في المشروعات المختلفة . حيث أن الوضع يختلف من منشأة لأخرى حسب ظروفها ، غير أنه يمكن أن يقال أن القرار الخاص بشراء المعدات الرأسمالية والآلات عادة ما يتم به كل مركزي ، وذلك للأسباب الآتية :

- ( أ ) أن قيمة المشتريات في العنقبة الواحدة عادة كبيرة .
- ( ب ) أن شراء هذه المعدات يؤثر على أجهزة الانتاج والصيانة والقوة المحركة والمبيعات ، بناء على قوتها الانتاجية والأفراد .
- ( ج ) أن تمويلها يتم بشكل خاص ولها مشاكل تمويلية خاصة .

( د ) أن شراؤها لا يتكرر بسرعة ، وبالتالي فإن أي خطأ يحدث ترتبط به المشاة الى فترة طويلة . كما أن الاعتماد على الخبرة في شرائها محدود نظرا لتباعد مرات الشراء .

أما القرارات الخاصة بشراء المهات والخامات فإنها قد تتم بشكل لامركزي حسب القيمة وفي حدود الميزانية التقديرية ولائحة المشتريات . ومعنى هذا أن شراء المعدات الرأسمالية عادة ما يتقرر بواسطة مجلس الادارة دون تفويض سلطات أدنى . في حين أنه يتم التفويض في سلطة شراء الخامات والمهات ، بحيث تحدد لكل مستوى اداري حدا أقصى من حيث قيمة المشتريات التي يستطيع تقرير شرائها دون الرجوع الى مستويات أعلى . فيكون الرئيس مجلس الادارة سلطة الشراء في حدود قيمة معينة حسب ظروف الشركة . ويكون للمدير العام سلطة أقل ويكون لمدير المشتريات سلطة أقل ولرئيس القسم سلطة أقل وهكذا . وينطبق نفس المبدأ في حالة ما اذا كان للشركة فروع ويسمح للفروع بالشراء مباشرة في حدود مالية معينة دون الرجوع للمركز الرئيسي للشركة .



## الباب الثاني

### التنظيم الإداري ( تابع )

- ١ - إدارات الخدمة .
- ٢ - أعمال اللجان .
- ٣ - الناحية الشخصية في التنظيم .
- ٤ - إعادة التنظيم .





## الفصل الأول إدارة الخدمة

سبق أن قلنا أن تحقيق أهداف المشروع يحتاج إلى رسم سياسات معينة ، وأن تنفيذ هذه السياسات يحتاج إلى القيام بعدة أوجه من النشاط التي يجب تجميعها في عدة إدارات لتسهيل الإشراف عليها ويلاحظ أن هذه الإدارات بعضها رئيسي وبعضها إدارات خدمة وذلك بالنسبة لظروف المنشأة الخاصة وأهدافها ، ومعنى ذلك أن الأمر قد يختلف من منشأة لأخرى فمثلا قد تكون إدارة المراجعة إدارة خدمة في منشأة صناعية أو تجارية وقد تكون إدارة رئيسية في منشأة لمراقبة الحسابات . كما أن إدارة البحوث قد تكون إدارة خدمة في منشأة صناعية ، وقد تكون إدارة رئيسية في منشأة خبراء في التسويق أو إدارة الأعمال .

ولا شك أن الفكرة التي تقوم عليها إدارة الخدمة Service Department متميزة تماما عن الفكرة التي يقوم عليها ما يسمى جوازا So-called بالإدارات التنفيذية line Departments أو الإدارات الاستشارية Staff Departments وهناك عدة عبارات تستخدم للإشارة إلى طبيعة أوجه نشاط إدارة الخدمة مثل : « الخدمة Service والتسهيلات Facilitating والمساعدة Auxiliary وكذلك المعونة Aid وتقوم إدارة الخدمة أحيانا بتسهيل العمليات الخاصة بالإدارات الرئيسية أو بالإدارات التنفيذية والاستشارية ( طبقا للتسمية الجوازية ) وإدارات الخدمة الأخرى . وعلى ذلك فمن الصحيح أن نقول أن هناك بعض أوجه النشاط المساعدة تزيد من كفاية الإدارات الأخرى ، وأن إدارات الخدمة تخدم وتساعد أوجه النشاط الأخرى المتجمعة ، وبالإضافة إلى ذلك

فيجب أن نلاحظ أن إدارة الخدمة تمثل مجموعة من أوجه النشاط

Grouping of Activities ولذلك تتضمن القيام بوظيفة من وظائف

العمليات، Operating Function أما عبارات التنفيذ Line

والاستشارة Staff كما سبق أن قلنا - فهي أسماء وعبارات

تنظيمية أعطيت لنوعين أساسيين من علاقات السلطة Authority Relationships

وهناك تمييز آخر بين إدارة الخدمة والإدارات الأخرى، يرجع إلى المناسبة التي أدت إلى ظهورها في التنظيم. فلقد أشرنا من قبل أن القدرة المحدودة على الإدارة Span of Management هي السبب الأساسي

في جعل تقسيم أوجه النشاط إلى إدارات Departmentation ضرورياً.

ولكن هذا الوضع لا ينطبق أساساً على أوجه نشاط الخدمة. فمثلاً نجد أن أحد أساليب ظهورها (أوجه نشاط الخدمة) في شكل إدارة

خاصة هو الاقتصاد في الأداء Economy of Performance وللوفورات الخاصة

Net Savings التي يمكن تحقيقها من ذلك. وسبب آخر لذلك نجده

أحياناً عندما تكون هناك رغبة في إيجاد إجراءات رقابية محددة وواضحة، وموحدة. وذلك بالنسبة للسياسة في جميع أنحاء التنظيم. وعلى ذلك

متفاني إدارات الخدمة توجد في التنظيم أساساً لكي تركز فيها أوجه

النشاط الخاصة بالعمليات Facilitative Activities وتكون منفصلة عن

غيرها من الإدارات لكي يتمكن المسئولون في التنظيم من تحقيق وفورات

اقتصادية في العمليات أو من مراقبة السياسة Policy Control

### تطور إدارة الخدمة :

إن المسئولين بإدارات الخدمة الكبيرة ذات الكفاءة العالية في الإنتاج والتي توجد عادة في المشروعات والشركات الكبيرة. قد لا يفكرون في الأمر من الناحية الإدارية التي ظهرت بها هذه الإدارات فمثلاً عند افتتاح

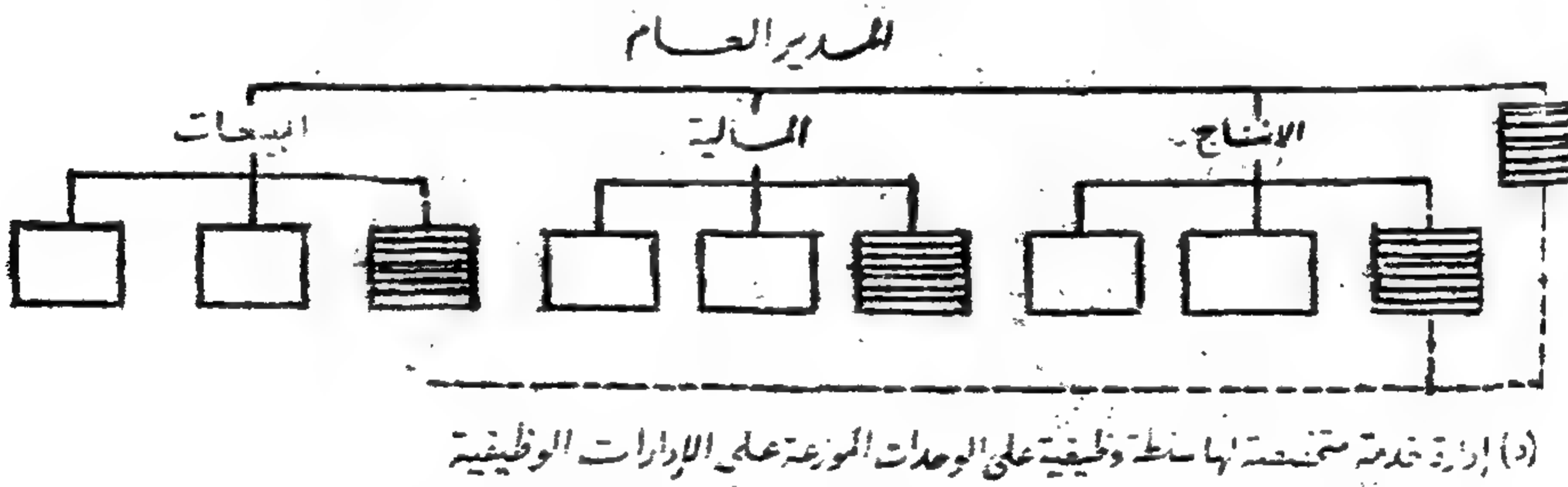
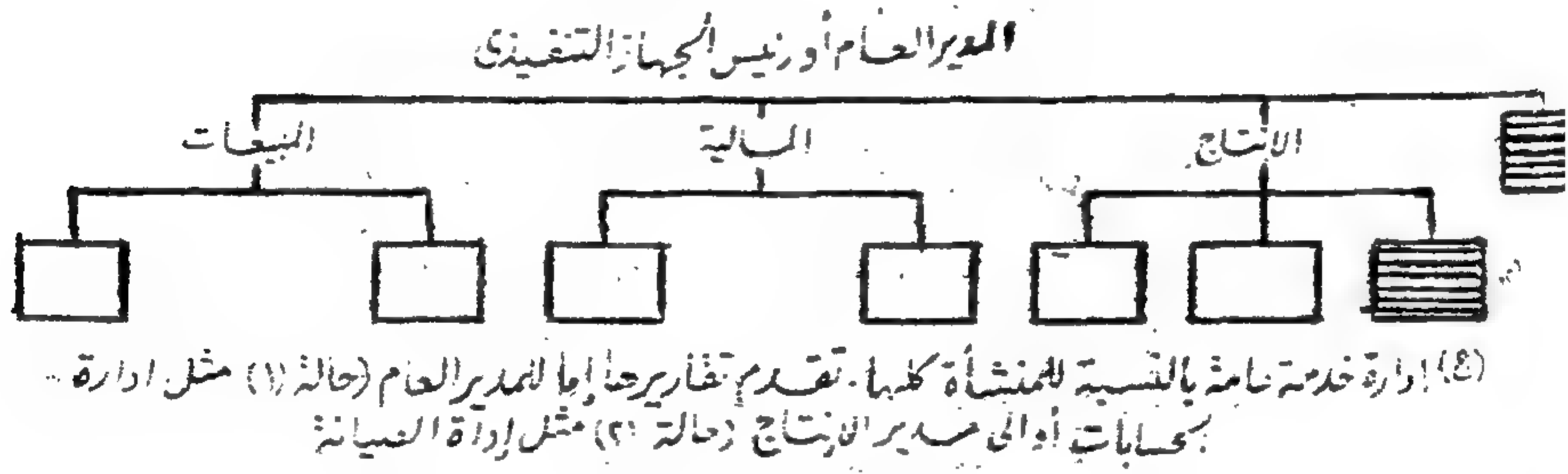
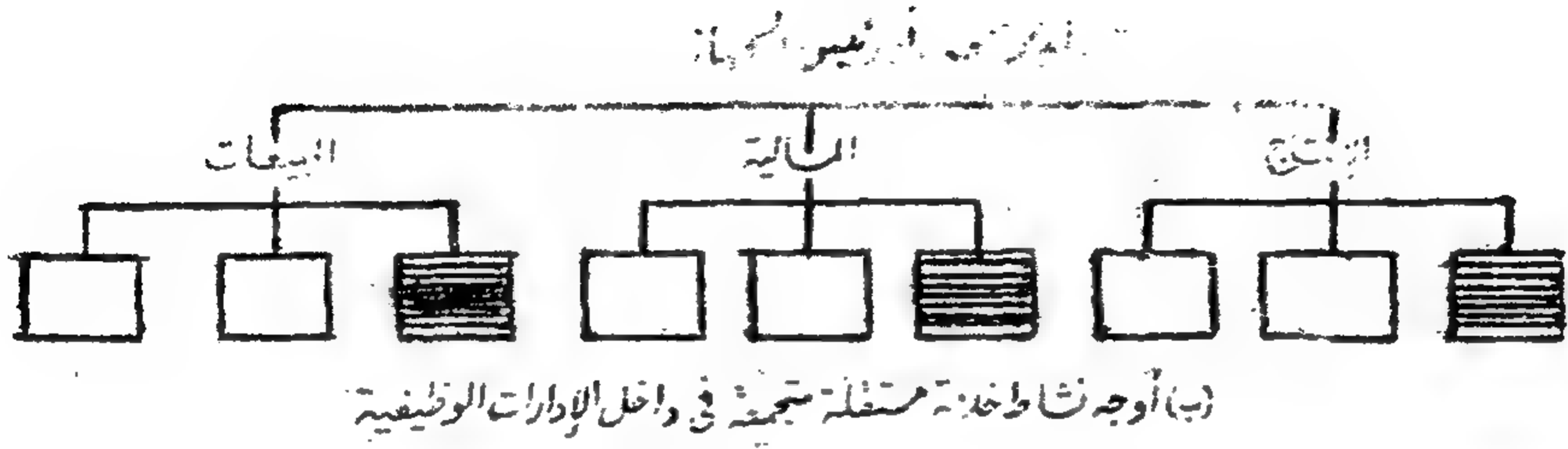
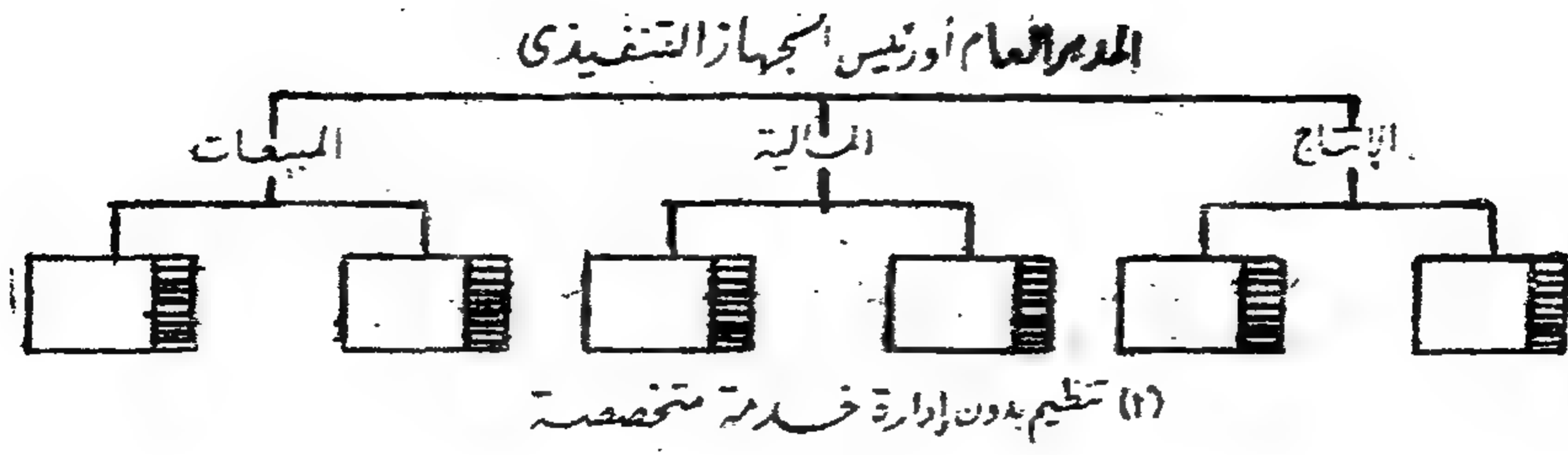
جامعة جديدة ، أو بنك جديد ، أو مرفق من المرافق العامة ( سكة حديد ،  
تليفونات ، كهرباء • الخ ) ، أو محل جديد من متاجر الأقسام  
Department store فليس من الدهشة في شيء أن نجد بعض إدارات الخدمة  
( في هذه التنظيمات الكبيرة ) مثل الحسابات Accounting والأفراد  
Personnel والصيانة Maintenance • والسبب في تنظيم أوجه النشاط  
بهذه الطريقة قد يمكن ملاحظته بشكل أكثر وضوحاً عند إنشاء مشروع  
صغير وفي متابعة نموه واتساعه فيما بعد • وهذا التطور في تنظيم أوجه  
نشاط الخدمة وتقسيمها إلى إدارات يمكن توضيحه بالشكل ( ٢٠ ) •



ولا شك أن ظهور إدارات الخدمة يرجع أساساً إلى فكرة التخصص  
Specialization وتقسيم العمل Division of Labor فشلا نجد أنه  
لا مجال لتقسيم العمل في مشروع الفرد الواحد . ولكنه بإضافة كاتب  
أو مساعد أو أكثر . نجد أن صاحب العمل يمكنه أن يحول إلى مساعديه  
بعضاً من واجباته غير الإدارية Nonmanagerial ففى محل بقالة مثلاً يمكن  
للمساعدين أن يقوموا بكتابة الأثمان على مفردات السلع ، وترتيب السلع  
على الأرفف وعرضها بشكل جذاب ، ومساعدة العملاء ، وغير ذلك من  
الأعمال وعندما ينمو المشروع ويتوسع فإن صاحبه يحتاج إلى مزيد من  
المساعدين الذين يمكنهم التخصص فى مزاولة أوجه النشاط المرتبطة  
بعمليات المشروع وحينئذ تستخدم الألقاب الخاصة لوصف وظائف هؤلاء  
المساعدين ، مثل الصراف ، والفراش ، وعامل المخزن ، وغير ذلك .  
ولا شك أن التوسع أكثر من ذلك سوف يضطر صاحب المشروع -  
تمشياً مع نظرية القدرة الإدارية المحدودة Span of Management التى سبق  
الإشارة إليها فى الفصل الثانى من الباب الثانى - إلى تنظيمه بتجميع  
أوجه النشاط والأفراد فى إدارات وأقسام ( مثل قسم البقالة ، وقسم  
اللحوم ، وقسم الخضروات ( ١ ) ) يعين لها مديرون يتولون الإشراف على  
العاملين المساعدين الذين يتولون الأعمال الكتابية ، وأعمال الصيانة ،  
وأعمال البيع .. الخ .

وقد يضطر التوسع صاحب المشروع إلى استخدام محاسب للقيام  
بالعمليات الحسابية وإمساك الدفاتر إذا أصبح حجم العمل يستدعى  
ذلك ، وهنا يعفى مديرو الأقسام من الأعمال المحاسبية التى تجمع فى قسم  
واحد . وقد يحدث ذلك أيضاً بالنسبة لأعمال الصيانة Maintenance  
التي تعفى منها الأقسام وينشأ لها قسم خاص يشرف عليه شخص متخصص  
فى ذلك ويقدم تقاريره إلى مدير المحل أو صاحب العمل .

( ١ ) يوجد ذلك محلات البقالة الكبيرة مثل لابس وجرونى .



شكل ( ٧٠ )

لور تنظيم نشاط الخدمة في أحد المصانع - الأجزاء المظلمة تمثل ندعا من نشاط (الخدمة)

وتتحقق وفورات التخصص في أوجه نشاط الخدمة من استخدام المهارات والكفاءات الشخصية ، والأدوات المتخصصة Specialized Equipment واستغلال طاقة الأفراد الانتاجية الى أقصى حد ممكن ، وكذلك من تحسين الخدمات التي تؤدي • فإذا زاد حجم العمل بحيث أصبح يستوعب الوقت الكامل Full-time لشخص معين ، فإنه يمكن استخدام شخص ماهر ذي كفاءة مناسبة وهذا هو السبب في استخدام محاسب ( طوال الوقت ) عندما تظهر له وظيفة طول الوقت Full-time Job واقعد أشرنا الى هذه الحالة في الشكل رقم ٢٠ ( أ ) من الرسومات السابقة حيث تتولى كل ادارة خدمة نفسها بمساعدة عدد من العاملين ( طول الوقت أو ربما بعض الوقت ) •

أما تجميع أوجه النشاط الخاصة بالحسابات أو الصيانة وتركيزها في ادارة خاصة فإنه غالبا ما يسمح باستخدام الأدوات الصغيرة المتخصصة مثل الآلات الحاسبة وآلات التنظيف ، وذلك بطريقة اقتصادية ، ويؤدي تجميع أوجه النشاط وتركيز العمل في ادارة واحدة أيضا الى تحويل العدد الكبير من وظائف بعض الوقت الى عدد صغير من وظائف طول الوقت واسنادها الى الأشخاص الذين يمكنهم من تقديم خدماتهم بسرعة وفي الوقت المناسب ويظهر تركيز العمل الى هذه الدرجة في الشكل رقم ٢٠ ( ب ) حيث الأقسام المظلة في ادارات الانتاج والمالية والمبيعات تمثل أوجه النشاط المتجمعة التي تتصل باختيار وتدريب العاملين •

وكلما زاد توسع المشروع كلما أمكن تحقيق وفورات أخرى كما يظهر من الشكل رقم ٢٠ ( ج ) • ففي مثل هذه الحالة نجد أن تركيز جميع أوجه النشاط الخاصة بالحسابات في ادارة واحدة يقدم رئيسها تقاريره الى المدير العام أو رئيس الجهاز التنفيذي مباشرة يبرره استخدام الأفراد والآلات المتخصصة بطريقة اقتصادية كما تبرره سهولة الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة التي تساعد الادارة في التخطيط والرقابة • ويلاحظ أيضا أنه من الشائع تجميع أوجه النشاط الخاصة بالصيانة في

ادارة أو قسم واحد تحت الاشراف العام لمدير الانتاج - كما يظهر في الرسم - حتى يمكن استخدام الأشخاص ذوي المهارة والدراية المتخصصة وكذلك استخدام الأدوات المتخصصة ؛ ولئن كان قسم الصيانة الجديد موجودا أساسا لخدمة ادارة الانتاج ؛ الا أنه مستمد أيضا لخدمة الادارات والأقسام الأخرى في المنشأة .

ويبين الشكل رقم ٢٠ ( د ) المرحلة الأخيرة في سلسلة تطور ادارات الخدمة . وفي هذه المرحلة نجد أن المنشأة قد توسعت في أعمالها ونشاطها بدرجة أصبحت المركزية لا تتفق معها لأنها تحول دون الحرية والسرعة في الاتصال Communication ، بما ينتج عنه انخفاض مستوى الكفاية في تأدية الخدمة . ولذلك فليس من الغرابة في شيء أن نرى أن المسؤولين في مثل هذه المنشأة يعملون على انشاء أقسام خدمة فرعية في الادارات الوظيفية حتى تكون لها خدمة متخصصة . فمثلا قد تضطر ادارة الحسابات أو الأفراد الرئيسية - نتيجة للتأخير وعدم فهم حاجات الادارات الأخرى وغير ذلك من المشاكل - الى الموافقة على انشاء قسم فرعي لحسابات التكاليف أو قسم فرعي للأفراد في ادارات الانتاج والمبيعات . ولكن الادارات الرئيسية للحسابات والأفراد تظل لها سلطة وظيفية Functional Authority على رؤساء الأقسام الفرعية ، أي تحدد لهم أساسا كيفية How أداء واجباتهم فقط ولا تتعرض لمكان Where الأداء وأحيانا تتعرض لمواعيد الأداء When ويلاحظ أنه في كثير من الحالات نجد أن رئيس القسم الفرعي لخدمة معين ويدرب بواسطة مدين ادارة الخدمة الرئيسية ( الحسابات أو الأفراد ) .

#### وظائف ادارات الخدمة :

تختلف الوظائف التي تقوم بها ادارات الخدمة - حتى التي تتشابه في الاسم - من وقت لآخر ومن منشأة لأخرى ، ولا يمكن أبدا لأي مدير أو خبير اداري أن يفترض - بهولة أن جميع ادارات الأفراد مثلا تزاوّل نفس المجموعة من أوجه النشاط .



ويوجد أيضا نفس الاختلاف بين أوجه النشاط التي تؤديها إدارات الخدمة الأخرى مثل الحسابات ، والشئون القانونية والشراء • ومتابعة الطلبات ، والنقل ، والهندسة ، والصيانة ، ولذلك يجب على المدير أو الخبير الإداري أن يحدد الوظيفة الحقيقية لإدارة الخدمة بعد معرفته للواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق مدير إدارة الخدمة ، وكذلك معرفته للسلطة المفوضة إليه رسميا أو بطريق غير رسمي Informally .

ويلاحظ عموما أن إدارات الخدمة لا تظهر عادة في تنظيم المنشأة إلا من أجل خدمتها للإدارات الرئيسية • فمثلا نجد أن قسم الصيانة يقوم عادة بأعمال التهوية ، والتدفئة - والتبريد ، وصيانة المباني ، والتنظيف • ولكن قيام مثل هذا القسم بعمليات الزخرفة والطلاء ، والتغييرات الداخلية في المباني ، وشراء الموتورات الصغيرة وتركيبها ، وإصلاح العدد الصغيرة والأدوات ، ومد أسلاك الكهرباء « والبراغي والقميشات » اللازمة ، يتوقف كلية على مدى السلطة المفوضة إليه والمسئولية الملقاة على عاتقه ، وتحدد أسبقية الإدارات المختلفة في الحصول على الخدمة بنفس الطريقة •

ومن الصعوبات التي تحيط بتنظيم إدارات الخدمة أن درجة جودة الخدمة التي تقدم إلى الإدارات المختلفة تختلف في المنشأة الواحدة • فقد يكون من الصعوبة مثلا إغراء قسم الحسابات لكي يقوم بخدمة تكاليف Cost Service إلى إدارة المبيعات أو أبحاث السوق مشابهة من حيث الجودة لنفس الخدمة • مما يقدمها إلى إدارة الإنتاج ، وقد يمنح قسم الطبع والآلة الكاتبة ( السكرتارية ) خدمات كثيرة إلى المديرين الرئيسيين ، بينما يشعر بمسئولية أقل تجاه المديرين أو مديري الأقسام الاستشارية •

ولا شك أن إنشاء إدارة الخدمة عادة ما يكون مصحوبا برغبة الاستفادة من خدماتها إلى أقصى حد ممكن ، حيث أن تكاليف هذه

الادارة تعتبر عموما تكاليف ثابتة ، وكل تعطل في طاقاتها الانتاجية يعتبر اسرافا في التكاليف ، ويلاحظ أن كثيرا من المديرين يعارضون فكرة تركيز أعمال الخدمة في ادارة واحدة واحتكارها لهذه الوظيفة ، وكثيرا ما ينتج عن معارضتهم الشكوى من سوء النتائج وارتفاع التكاليف ، وقد ينتج عن هذا الشعور بعدم الرضا تحسين طرق الخدمة وايرادات العمل في ادارة الخدمة كما قد ينتج عنه هدم المركزية في أعمال الخدمة والتحول اما الى نظام اللامركزية في تقديم الخدمات في جميع أنحاء المنشأة واما الاستغناء عن اقتاج الخدمات داخليا ( الغاء ادارة الخدمة ) وشراء الخدمة من مشروعات أخرى مستقلة .

ويلاحظ أنه ليس من غير العادى أن تفوض الى ادارة الخدمة بعض التصرفات الاستشارية . وعندما تزاوّل ادارة الخدمة هذه الوظائف فإنها تزاوّلها بنفس الطريقة التي تستخدمها الادارة الاستشارية Staff Department فمثلا نجد أن قسم الصيانة أو قسم الحركة Traffic كثيرا ما يقوم بالبحث والدراسة ويقدم المشورة الى المسؤولين لشراء الآلات أو اللوريات أو عن المزايا الخاصة بموقع دون آخر من حيث سهولة المواصلات وتسهيلات النقل ، كما أن ادارة الأفراد قد تسند اليها مهمة دراسة الطرق التي تستخدمها المنشآت الكبيرة المتقدمة في تدريب المديرين ثم تقدم تقريرا عن ذلك الى المسؤولين . وقد يطلب من ادارة الشؤون القانونية دراسة الموضوع الخاص بتعويض العمال واقتراح اللازم لعمل نظام خاص بالمنشأة .

وعموما فإن الصعوبة الرئيسية التي تنشأ من قيام ادارات الخدمة ببعض التصرفات الاستشارية أساسها عدم فهم السلطة الخاصة بالتصرف أو اتخاذ القرارات . فادارات الخدمة الحقيقية تتخذ القرارات الخاصة بتسهيل عمليات الادارات الأخرى في المنشأة . فقد ترغب ادارة الانتاج في وضع أو تركيب آلة من الآلات في الدور الثاني لبنى المصنع ، ولكن قسم الصيانة يمكنه أن يعارض هذا العمل ويوقفه على أساس أن ثقل

الآلة وذبيبتها سوف تؤدي الى اخطار كبيرة ، وكذلك نجد أن ادارة الشئون القانونية تحدد صياغة عقود البيع ، وادارة الحركة تحدد خطوط موصلاتها وتختار الوسائل الخاصة ، وادارة أو قسم الهندسة يحرر قائمة المواد Bill of Materials ، وفي جميع هذه النواحي نجد ولا شك أن سلطة اتخاذ القرارات تقع في يد ادارات الخدمة ولكنه عندما تعمل نفس هذه الادارات بشكل استشاري فانها تتمتع بسلطة الدراسة والفحص وتقديم المشورة ولا تتمتع بسلطة اتخاذ القرارات .

وعادة لا يظهر نزاع بخصوص أى السلطتين ( استشارية أو تنفيذية ) تستخدم ولكنه قد توجد بعض الحالات التى يصعب معها التفرقة والفصل بين الساطتين فمثلا ، من الذى يقرر ويحدد الألوان التى ستطلى بها المباني المطلوب اعادة طلائها ؟ من الواضح طبعا أن قسم الصيانة مسئول عن الاصلاح والترميم والصيانة ، ولكن هل يتناول ذلك أيضا ( هل يدخل فى سلطة قسم الصيانة ) اختيار اللون ونوع الزخرفة أم يقتصر الأمر على مجرد الاقتراح والمشورة لدى سلطات أخرى ؟ لاشك أن هناك أوجه كثيرة للنزاع حول هذا الموضوع .

ويلاحظ أنه فى كثير من الأحيان يكون من المريح تفويض سلطة وظيفية Functional الى ادارة الخدمة تزاولها بالنسبة لبعض الأعمال التى تقوم بها ادارات أخرى . فمثلا قد يكون لادارة الحسابات سلطة وظيفية لتدريب وتعيين محاسبى تكاليف فى المصنع ( ادارة الانتاج ) . وهنا نجد أن ادارة الحسابات مسئولة فقط ولها سلطة تحديد الطريقة ( كيف How ) التى يؤدي بها عمل هؤلاء الأشخاص . أما فيما عدا ذلك فان محاسبى التكاليف يخضعون لسلطة مدير المصنع ( الانتاج ) حيث يتلقون منه الأوامر . ويأخذون منه أجورهم ومزباتهم . ويتبعون نفس التعليمات واللوائح التى يخضع لها باقى أفراد المصنع ، ويعملون فى نفس الظروف .



وعموماً نجد أن تفويض السلطة الوظيفية إلى إدارة الخدمة عادة لا تكتنف صعوبات أو مشاكل، لولا أن هنالك استثناء واحداً من ذلك، ويتعلق هذا الاستثناء بمشكلة تشتت وتوزيع الشعور بالانتماء في حالة قيام نزاع بين إدارة الإنتاج وبين إدارة الحسابات أو الأفراد، نجد أن محاسب التكاليف أو المشتغل بشؤون الأفراد في المصنع يواجه صعوبة كبيرة في الانحياز لأي الجانبين وفي تحديد موقفه. فالمفروض أنه يخدم المصنع بطريقة أحسن مما تستطيع إدارة الخدمة الرئيسية. ولذلك ينظر منه أن يقف في صف إدارة الإنتاج بالنسبة لموضوع تحسين التسهيلات الخاصة بالخدمة. ومن ناحية أخرى نجد أن ترقته قد تكون في يد إدارة الخدمة الرئيسية. ولذلك يمكن أن يقال أن حل مثل هذه المشاكل والخروج من مأزقها يحتاج إلى دبلوماسية من هذا الشخص (محاسب التكاليف أو المشرف على الأفراد). مع أن صفة الدبلوماسية قد لا تكون قد اعتبرت شرطاً مهماً عند بدء تعيين هذا الشخص في المنشاء.

ونقول نظراً إلى الوظائف التي تؤديها إدارات الخدمة نجد أن كثيراً منها غير أدلوية (Nonmanagerial) في طبيعتها وذلك كما هي حالة جميع أوجه النشاط الجمعة، فمثلاً نجد أن الكتبة على الآلة الكاتبة Typists، والنقاشين والنجارين، يقومون بأعمالهم بنفس الطريقة التي يعملون بها لو كانوا عاملين في إدارة الاتساج، أو إدارات المبيعات، أو الإدارة المالية. ولا شك أن مديري الخدمة يزاولون بالنسبة لإداراتهم نفس الوظائف الإدارية الخاصة بالخطيط، والتنظيم، وتكوين الأفراد وتنمية الكفايات الإدارية، والتوجيه والرقابة، وذلك مثل مديري الإدارات التنفيذية تماماً. ولكن النشاط الخاص بخدمية عمليات الإدارات الأخرى يعتبر غير إداري كلية في طبيعته. فمثلاً نجد أن وظائف أو عمليات حفظ البيانات، والسجلات، والتوصيل والترميم



والتقش والطلاء ، والنقل ، والطباعة ، التي تؤدي لمساعدة  
أو خدمة الإدارات الأخرى ، هي مجرد « عمل Work » هو  
تماما نفس العمل الذى يطلب فى حالة عدم وجود إدارات للخدمة ، وحيث  
إن المظهر الأساسى لمثل هذه الإدارات هو تجميع أوجه النشاط Grouping of  
Activities .

### إدارة الخدمة فى الجهاز التنظيمى :

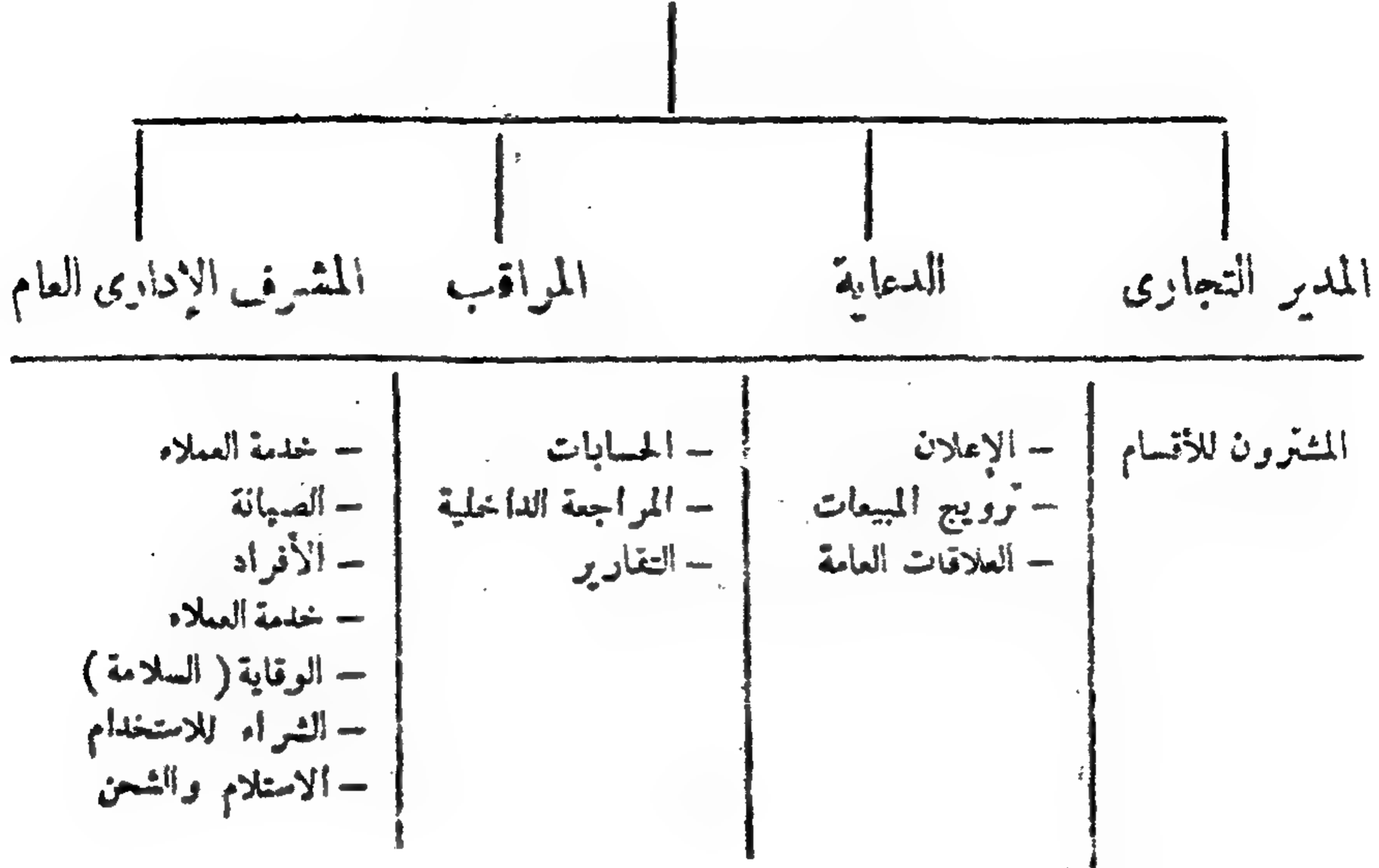
طالما أن أوجه نشاط الخدمة تظل غير منفصلة عن غيرها من أوجه  
النشاط ، أو مشتتة فى جميع أنحاء الجهاز التنظيمى ، فإن مشاكلها  
التنظيمية لا تظهر ، أو تكون قليلة الأهمية . ولكنه عندما تظهر هناك  
حاجة إلى تحقيق وفورات اقتصادية من تجميع أوجه النشاط ، أو إلى  
مراقبة السياسة فإن المديرين لابد أن يهتموا ليس فقط بتنظيم إدارة  
الخدمة ، وإنما كذلك بتحديد المكان المناسب لها فى الجهاز التنظيمى . ولا  
شك أنه عندما تظهر مشكلة خدمة وحدات متفرقة جغرافيا ، فإن الأمر  
يزداد تعقيدا أمام المسؤولين .

وعبوما يمكن أن يقال انه لا توجد هناك قاعدة عامة لتحديد موقع  
إدارات الخدمة فى الجهاز التنظيمى ، حيث أن هناك اختلافا كبيرا بين  
الطرق التى يستخدمها المديرون ، فمثلا نجد أن إدارة الأفراد قد  
توجد ضمن إدارة الإنتاج ( ضمن أقسام الإنتاج ) أو فى المستوى  
الأول للإدارات ( مستوى الإدارات العليا ) وقد يقع قسم الحسابات  
ضمن أقسام الإدارة المالية أو فى مستوى الإدارات الوظيفية ، وكذلك  
قد يقع قسم الصيانة أو الحركة ضمن إدارات الإنتاج أو المبيعات . أو  
قد يكون منفصلا عنهما ومستقلا بذاته . وعلى ذلك ، وأمام تلك الحالات  
المتنوعة من معالجة إدارات الخدمة ، لا يمكن الادعاء بوجود طريقة  
معينة مثالية . وليس هناك حل إلا الاستعانة بالأصول العلمية لتجميع أوجه  
النشاط والتسيق بينهما ، لكن يمكن التفرقة بين الطرق الجيدة والطرق  
الضعيفة فى تحديد الأمكنة الخاصة بإدارات الخدمة . وتتلخ الأشكال

النالية أمثلة لأجهزة تطبيقية حسنة في ذوائر أعمال مهمة ، حيث تبين الإدارات الوظيفية الرئيسية وموقع إدارات الخدمة الهامة .

أولاً - متاجر الأقسام Independent Department Stores الكبيرة أو المتوسطة ، أن التقسيم الشائع لأوجه نشاط الخدمة في مثل هذا النوع من محلات البيع بالتجزئة تتضمن خدمة العملاء • والأفراد ، والقيام بالعمليات الإدارية • والتسويق • والتحكم في المخزون • وبشكل عام يظهر قسم الحسابات في هذا الشكل مستقلاً عن الوظائف الأخرى بحيث يقدم رئيس الحسابات تقاريره إلى المراقب الذي يتولى عادة الإشراف على عمليات الاحتفاظ بالبيانات المالية وترتيبها وتنظيمها واعداد البيانات المطلوبة بواسطة المديرين الآخرين • ويلاحظ أن المشرف ( الإداري ) العام General Superintendent مدير مهم في تنظيم متاجر الأقسام ، ويتولى الإشراف على عمليات صيانة مباني المنشأة وأدواتها وأجهزتها • البيع وإدارة المخزون وشراء حاجيات المنشأة من أجل الاستخدام والاستهلاك وليس من أجل البيع ، وكذلك الإشراف على سلامة المحل ووقايته • ومن العادة أن تفوض إليه سلطة القيام بخدمات إضافية مثل الأفراد ، والاستلام والتسليم • وخدمة العملاء وتجميع كل هذه الأوجه من النشاط مع بعضها على أساس أنها تساعد في نجاح العمل الرئيسي للمنشأة وهو بيع السلع ، ولا شك أن وجود قسم خدمة العملاء ضمن هذه المجموعة ( إدارة الإشراف العام ) يعتبر حلاً مرضياً لمشكلة صعبة ، حيث أن ذلك يبعث الثقة في السياسة بمرودات المشتريات ، على أنها ترسم وتنفذ بشكل مستقل بعيد عن الانحياز مع توافر العدالة بالنسبة للعملاء وكذلك بالنسبة للمنشأة • كما أن وجود نشاط الأفراد في هذه المجموعة يظهر الفكرة الخاصة بضرورة تنسيق هذه الوظيفة في المستوى الذي يلي مستوى ( أو مركز ) مدير العام أو رئيس الجهاز التقني بدلاً من انشغال مكتبه بذلك •

## المدير العام أو رئيس الجهاز التنفيذي



شكل ( ٢١ ) تنظيم عمليات الخدمة في متاجر الأقسام

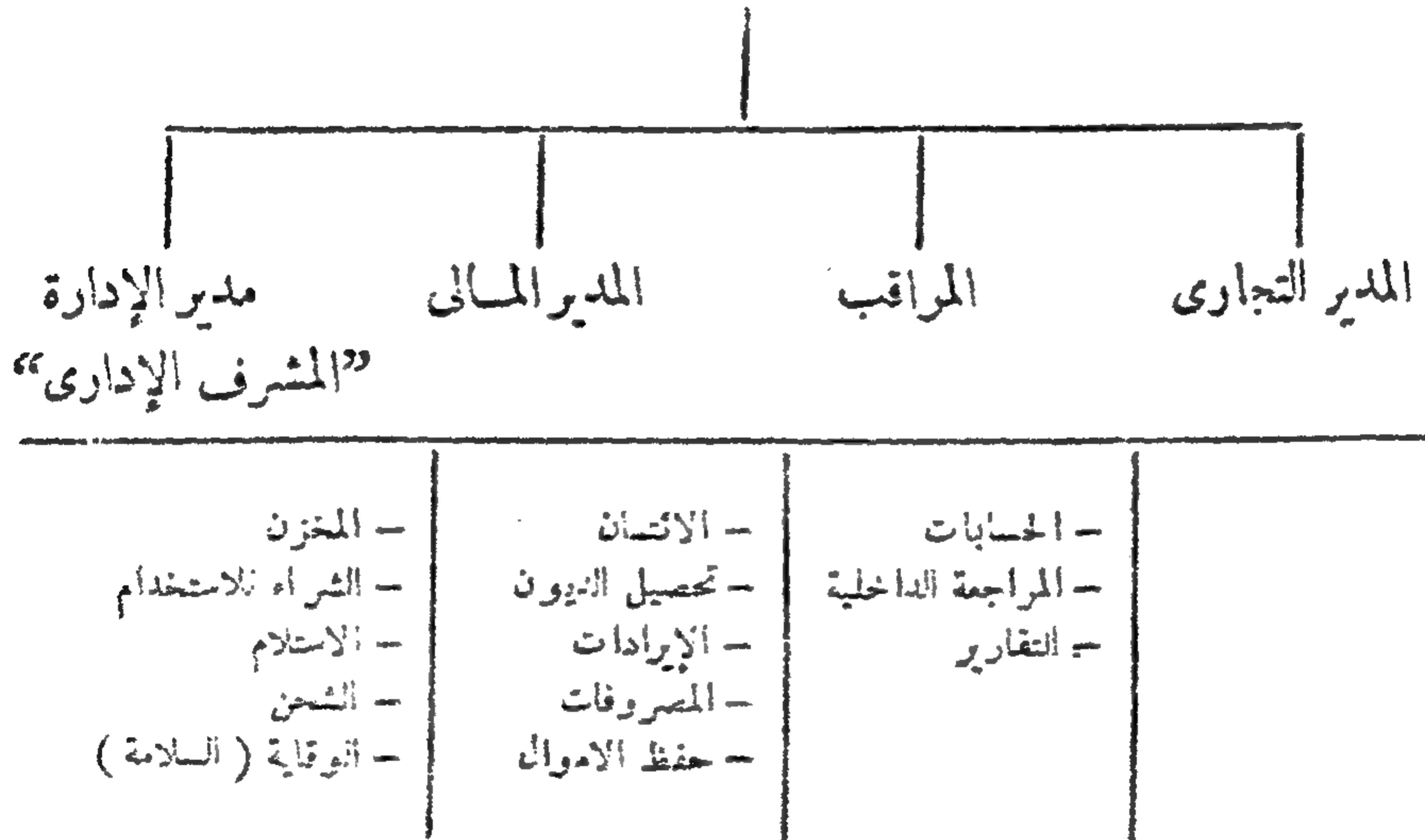
ثانياً - بيوت الجملة المستقلة Independent wholesaler أن الطريقة الحسنة لتنظيم هذا النوع من المنشآت لا تختلف كثيراً عن تلك الطريقة المقترحة لتنظيم الأقسام المستقلة . والسبب الأساسي في ذلك هو أن كلي النوعين من المنشآت يزاوئان عمليات الشراء من أجل البيع . ولذلك يتطلب كل منهما خدمات مدير تجاري Merchandise Manages

ومراقب Controllor وربما مدير مالي Treasurer ومشتري إداري عام وهذا التنظيم يبينه شكل (٢٢) التالي :

ويلاحظ أن الأسماء والعناوين الخاصة بإدارات المقترحة التي تستخدمها الأشكال المختلفة لمنشآت البيع بالجملة تختلف إلى حد كبير . وعلى العموم فإن الأسماء والعناوين المستخدمة هنا تعطي فكرة عن أوجه النشاط العادية التي تزاوئها عدة إدارات ، فمن المهم فصل أعمال المراقب عن أعمال المدير المالي ؛ لأن أعمال الأول تتضمن مراقبة ومراجعة

أعمال الثاني ، ولذلك نجد أن رئيسي هاتين الإدارتين يجب أن يقدموا تقاريرهما إلى نفس المدير الأعلى ( إلى رئيس واحد ) كما نجد أن مدير الإدارة قد فوضت إليه سلطة مزاولة أوجه النشاط الخاصة بالتسهيلات ومن المريح لرئيس الجهاز التنفيذي أو للمدير العام أن تكون مسؤولية هذه الوظائف مركزة . وقد يختص مدير الإدارة (المشرف الإداري العام) بالإشراف على شئون الأفراد ، وقد تنشأ إدارة مستقلة لذلك . ويتوقف على عدد الأفراد الموجودين بالمنشأة .

### رئيس الجهاز التنفيذي



شكل ( ٢٢ ) تنظيم عمليات الخدمة في بيوت الجملة

ثالثاً - منشأة صناعية : إن إدارات الخدمة الهامة في المنشآت الصناعية هي الحسابات ، والأفراد ، والصيانة . ويبين شكل (٢٣) التالي تنظيم هذه الإدارات وموقعها . فنجد أن خدمة الحسابات من الأفضل فصلها عن النشاط المالي للأسباب التي سبق ذكرها . وعادة أن رؤساء هذه الإدارات يجب أن يقدموا تقاريرهم إلى رئيس واحد . نجد أن المنشآت الصغيرة تضع عملية التنسيق في مستوى رئيس الجهاز التنفيذي . بينما المنشآت الكبيرة كثيراً ما تعين نائبا لرئيس مجلس الإدارة ( رئيس الجهاز التنفيذي ) أو نائبا للمدير العام ( المدير العام المساعد ) بالإشراف على النواحي المالية لكي يزاوَل هذا النشاط ( التنسيق ) .



## رئيس الجهاز التنفيذي

مدير العلاقات الصناعية	مدير الانتاج	المدير المالي	المراقب	مدير المبيعات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأجور والمزايا</li> <li>- المزايا المالية</li> <li>- النقابات</li> <li>- خدمات العاملين</li> <li>- السلامة</li> <li>- التأمين والتدريب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشراء</li> <li>- مراقبة الانتاج</li> <li>- المصنع</li> <li>- الصيانة</li> <li>- التفويض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الائتمان</li> <li>- تحميل الديون</li> <li>- الإيرادات</li> <li>- المصروفات</li> <li>- التمويل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحسابات</li> <li>- المراتبات التقديرية</li> <li>- المراجعة الداخلية</li> <li>- التقارير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توزيع المبيعات</li> <li>- البيع الشخصي</li> <li>- الإعلان</li> <li>- أبحاث السوق</li> </ul>

شكل ( ٢٣ ) تنظيم الخدمة في منشأة صناعية

ويلاحظ أن النظام العادي لاسناد الصيانة الى مدير الانتاج يرجع الى حد كبير الى الحقيقة أن معظم الخدمة التي هو مسئول عنها تؤدي الى اداراته . وعموماً فإن الشخص المختص بالانتاج لديه اهتمام كبير نحو التأكد من حسن أداء خدمة الصيانة ، ولذلك فهناك احتمال كبير الى اعطائه أياها الاشراف الكافي ، ومن المحتمل كثيراً أن رؤساء الادارات الأخرى - الذين تؤدي لهم خدمة الصيانة أيضاً - سوف يهلون مثل هذا النشاط اذا أسند اليهم . ولقد اتجهت المشروعات الصناعية حديثاً في أغلب الدول الى فصل ادارة الأفراد عن ادارة الانتاج ؛ بحيث يقدم مديرها تقاريره الى رئيس الجهاز التنفيذي أو المدير العام ( أو المدير العام المساعد ) .

#### ادارة الخدمة الرئيسية واقسامها الفرعية :

سبق أن أشرنا عند الكلام عن تطور ادارات الخدمة الى أن آخر حلقات التطور قد ظهر فيها ادارة مستقلة للخدمة مع أقسام فرعية في الادارات الوظيفية الأخرى ، ويعتبر هذا التطور هاماً جداً بالنسبة للمشروعات الكبيرة ، حيث انه عندما تنمو المنشأة وتوسع دائرة أعمالها فانها تشعر بفائدة المركزية في تأدية نشاط الخدمة ولكنه عندما يجد مديرو الادارات التنفيذية أنهم يتحملون تكاليف متزايدة للحصول على خدمات الحاسبة ، أو الأفراد أو الصيانة ، فانهم يتجهون الى فحص قيمتها عندهم . كما أنهم اذا شعروا أن أوجه النشاط هذه تؤدي اليهم باهتال أو بكفاية ضعيفة ، وأن طلباتهم لا يلتفت اليها بعين الاهتمام الكافي ، وأنهم لا يستطيعون الحصول على البيانات والتقارير المطلوبة عن عملياتهم في الوقت المناسب ، فانهم يريدون الضغط على المسؤولين حتى يقتنعوا بضرورة وفائدة اللامركزية في تأدية هذه الخدمات ، ولكنه من انهم أن تشير الى أنه خلال هذه الفترة من الانتقاد المتزايد لنظام تأدية الخدمات ( المركزية ) ، فانه لا يمكن لأي شخص أن يحدد التكاليف الكلية للطرق البديلة التي يمكن بها تأدية هذه الخدمات . حتى أن القياس الصحيح للتكاليف الملموسة

الظاهرة لا يستطيع أن يحدد التكاليف الكلية لما هناك من عوامل كثيرة غير ملموسة Interviewer ولا شك أن المدير الذي يوجه الانتقاد الى تكاليف الخدمات يعرف تماما أنه لا يمكن إلغاء ادارة الخدمة كلها وحيث أنه لا يعرف تماما مكان الحد من سلطة مدير ادارة الخدمة ولا يعرف كمية العمل التي يجب أن تؤخذ من ادارة الخدمة ، فانه يمكن أن يوافق على نظام لامركزي يسمح له ببعض الاشراف على عمليات الخدمة الخاصة به ومراقبة تكاليفها .

ويلاحظ أن الأسس التي يستند اليها عند عمل نظام لامركزي بالنسبة لادارة الخدمة المركزية وتشيت وظائفها بين الادارات الأخرى المختلفة تعتبر معقدة ، ويحتاج مثل هذا الأمر الى دراسة وفحص ثلاثة نواح على الأقل هي :

١ - هل يجب تشيت ( لامركزية ) نشاط خدمة معينة بين جميع الادارات ؟

٢ - هل يجب تطبيق نظام اللامركزية بالنسبة الى جميع الخدمات ؟

٣ - ماذا يجب أن تكون عليه العلاقة بين ادارة الخدمة الرئيسية وأقسام الخدمة الفرعية التي تنشأ في الادارات الأخرى بعد تطبيق نظام اللامركزية وعلاوة على الاستئانة بالأخصار والمباني الادارية الاقتصادية لكي يمكن تحليل هذه النواحي تحيلا جيدا مفيدا .

والمعروف عادة أن تشيت نشاط الخدمات الخاصة بالحركة ، والشراء والأفراد ، والضيافة بين جميع الادارات اجراء غير مرغوب فيه ، والسبب الرئيسي في الاعتراض على هذا الاجراء سبب اقتصادي . فمثلا نجد أن تركيز عملية البحث عن عاملين واختيارهم يسمح باستخدام الاعلان بطريقة اقتصادية واستخدام المقابلين Interviewer ذوي الكفاية العالية ، واستغلال الجيود

والطاقات المركزة الى أقصى حد ممكن ، وقد ينتج عن اللامركزية في الحركة عدم استغلال الآلات المرتفعة التكاليف ( المتخصصة ) الى أقصى حد ممكن وظهور طاقة انتاجية معطلة ، أو استخدام آلات أو معدات أقل جودة وغير مرغوب فيها ، وهذه هي الأسباب الاقتصادية التي من أجلها لا يلحق طبيب الشركة بمرضاها بإدارات المبيعات ، أو التسويق أو الهندسة .

ومن ناحية أخرى نجد أن اسناد أوجه نشاط الخدمة التي يراد تشيئها الى بعض الإدارات يعتبر إجراء ممكنا عمليا . فالشركة التي تعمل بإدارة رئيسية ( مركز رئيسي ) وصنعين أو أكثر قد لا تحتوى على إدارات مرئية للضيافة ، أو الأفراد ، أو الحركة . فالوقت والمسافة ، والاختلافات في مصادر العاملين ، قد تشين الى اقتصادية اللامركزية في هذه الحالات .

ومن حيث المشكلة الخاصة بالترفة بين خدمات إدارة معينة عند عمل اللامركزية ، نجد أن البعض يثرون النواحي الخاصة بجودة الخدمة ، وتكلفتها ، وكذلك مشاكل الإدارة . فمثلا نجد أن التلة هم انذين ينكرون ضرورة انشاء إدارة حسابات مركزية ، فنشاط هذه الخدمة يتضمن المحاسبة المالية للمنشأة بالإضافة الى عملية اعداد التقارير الخاصة بالبيانات المطلوبة التي تساعد في إصدار القرارات الإدارية . ويجب أن تظل أوجه نشاط المحاسبة المالية مركزة رغبة في تحقيق الوفورات ، ولأن مديري الإدارات الأخرى لا ينهونها ولا يهتمون بها بشكل مباشر ولسهولة تفسير السياسة وسهولة التنسيق بينها وبين أعمال الإدارات الأخرى . ومن جهة أخرى ، فمن المحتمل أن يشتمل نشاط محاسبة التكاليف ( أي يطبق عليه نظام اللامركزية ) بالنسبة لإدارات البيع والانتاج على الأقل . ويمكن أن يعزى عدم توافر البيانات الدقيقة عن المبيعات والانتاج الى مركزية نشاط هذه الخدمة ( محاسبة التكاليف ) في إدارة مستقلة



لا تفهم دائما حاجات الادارات الرئيسية من بيانات واحصاءات دقيقة في الوقت المناسب . وبينما يلاحظ أنه ليس من الغريب أن يقل النشاط الخاص بأعداد بعض أنواع التقارير الخاصة بالتكاليف التي إدارة الإنتاج ( أي تطبيق اللامركزية بالنسبة لذلك ) في المشروع الصناعي فمن النادر جدا أن تؤخذ هذه الخطوة أو يستخدم هذا الاجراء بواسطة إدارة المبيعات ( ١ ) . ولا عجب في أن تقل تكاليف التوزيع Distribution Costs غير محدودة في كثير من المنشآت الصناعية ، ومنشآت الخدمة ، وبيوت الجملة والتجزئة .

وعموما يمكن أن يقال أن إلغاء ادارات الخدمة المركزية ( لامركزية محضة ) . وتركيز أوجه نشاط الخدمة ، يمثلان التطرف في تنظيم هذا النشاط وتعتبر اللامركزية الجزئية مع استخدام السلطة الوظيفية حلا وسطا ، غير أن هذا الحل الوسط لا يعتبر مستقرا . حيث أن هناك احتمالا لطغيان السلطة على كمية النشاط التي طبقت اللامركزية بالنسبة لها ولذا يجب مراقبة هذا الأمر ومعالجة بكل دقة واحتراس .

#### مزايا اللامركزية في الخدمة :

أن النوع السليم والقدر الصحيح من اللامركزية الجزئية Partial Decentralization في نشاط الخدمة يمكن أن يكون مغريا من عدة نواح يمكن توضيحها فيما يلي :

١ - انعدام الشكوى من ضعف جودة الخدمة وانخفاض مستوى كفاءتها . حيث تفهم وحدة الخدمة اللامركزية أهمية الوقت وتحرص على امداد الادارة ( التنفيذية ) التي تعمل معها

ولها بطلباتها من أوجه الخدمة المختلفة في الوقت المناسب . حتى أنه لو لم يحدث تقدم كبير في سرعة اجابة الطلبات وتقدم الخدمة ( بعد تطبيق اللامركزية ) فانه يمكن اقناع المدير التنفيذي بأسباب التأخير .

٢ - يمكن للإدارة التنفيذية أن تقوم بمراقبة نشاط الخدمة الذي يؤدي لها وتدفع ثمنه بطريقة مباشرة . فلا شك أن مديري ( ادارات العمليات الرئيسية ) يعترفون بضرورة مزاولة نشاط الخدمة وعدم الاستغناء عنه بحال من الأحوال ، ولكنهم يشكون دائما من ضعف أو انعدام رقابتهم على تكاليف هذا النشاط . وعلى ذلك فعندما تطبق اللامركزية ( الجزئية ) ، فان أفراد قسم الخدمة ( الفرعي ) يصبحون في وضع يمكنهم من تقديم خدماتهم للعمليات الرئيسية بطريقة مباشرة ونحت رقابة رؤساء الادارات الرئيسية التي يعملون معها ولها . ولا شك أن هذا سوف يمنع شكوى الرؤساء والمديرين وعدم رضائهم عن البالغ التي يدفعونها ( أو يعاسبون عليها ) قليل ما يؤدي لهم من خدمات .

٣ - اتاحة الفرصة أمام الأفراد للتفاهم وفهم بعضهم بعضا وتكوين صداقات فيما بينهم . فمثلا قلنا لعدم وجود التفاهم نجد أن المدير التنفيذي ( لاحدى الادارات الرئيسية ) غالبا ما يشعر بأنه لا يمكنه الحصول على البيانات التي يحتاج اليها من ادارة الحسابات . ولذلك فان اللامركزية في نشاط محاسبة التكاليف غالبا ما يتج عنها هذا التفاهم . فنجد أن محاسبى التكاليف يهتمون مشاكل الاتاج أو التوزيع الخاصة بالمدير التنفيذي ويفهمون ويقدمون الحاجة الى أنواع مختلفة من التقارير والبيانات والى تفسيرات أحسن وأوضح للنظم والطرق المحاسبية ، وربما يصبحون أحسن ممثلين ومدافعين لهذه الآراء ووجهات النظر لدى الادارة المركزية للخدمة .

### عيوب اللامركزية الجزئية في الخدمة :

ان اللامركزية الجزئية لنشاط الخدمة مع تمتعها بالمزايا السابقة لا تخلو من العيوب التي سبق الاشارة الي بعضها . ويمكن توضيح أهم هذه العيوب فيما يلي :

١ - ان اللامركزية وما يصحبها من علاقات وظيفية تؤدي الى ظهور تقسيم ظاهر في مسئولية قسم الخدمة الفرعي ، حيث ان رئيس هذا القسم سوف يصبح مسئولا تجاه مدير ادارة الخدمة الرئيسية الى حد ما . ونحو مدير الادارة التنفيذية اتى يعمل معها الى حد آخر . فشلا نجد أنه بعد تقرير اللامركزية في محاسبة التكاليف ، قد يقوم المراقب Controller بتوجيه تعليمات وإرشادات الى قسم الخدمة الفرعي ( قسم محاسبة التكاليف ) بشأن البيانات الخاصة بالتكاليف التي يجب اعدادها . وكيفية التبليغ عنها . ومواعيد تقديم التقارير . ولكن من الذي يعين محاسب التكاليف ؟ ولنفرض أن مدير الاتساج طلب تقارير وبيانات مختلفة كلية ، أو طلب احصاءات جديدة فماذا يكون التصرف ؟ ومن الذي يقرر علاوات وترقيات محاسب التكاليف ؟ ومن الذي يقرر الاستغناء عن خدماتهم ؟ لا شك أن مثل هذه الأمور اذا أهمل توضيحها والبت فيها تؤدي الى منازعات مستمرة تكون نتيجتها عكس ما يتوقع من تطبيق نظام اللامركزية .

٢ - هناك ايضا خطر التصادي في تطبيق اللامركزية والتوسع في درجتها فقد تتعدى الحدود الخاصة بالتوفير في الوقت والتكاليف وتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءتها . ولاشك أن هذا قد يؤدي الى عدم استغلال الأدوات والعدد ذات الجودة والطاقة الانتاجية العالية .

٣. ان تشتت ولاء أفراد قسم الخدمة الفرعى واخلاصهم بين ادارة الخدمة الرئيسية وبين الادارة التنفيذية لا يؤدي الى عدم استقرار العمل فقط وانما يؤدي أيضا الى التأثير العكسى على نفوس هؤلاء العاملين . فلا شك أن السهولة أو التسوية فى الحصول على العلاوات والترقيات لها أثر واضح عميق على الروح المعنوية للأفراد وبالتالي على اتجاهمهم . ولاعجب اذا ارتفعت تكاليف الأفراد ( تكاليف العمل ) اذا لم يكن المسئولون فى المنشأة متبهمين الى هذا الموضوع .

#### اقتصاديات نشاط الخدمة

ان مديرى المشروعات يهتمون دائما باقتصاديات نشاط الخدمة . ومن مميزات أوجه نشاط الخدمة أن علاناتها بنشاط الادارات الأخرى وبالنشاط الكلى للمنشأة غير مستقرة بالمره . فانظروف التى تعمل على نمو نشاط الخدمة وازدياده يمكن أن تغير لاضطرار المنشأة الى تغيير سياستها لمواجهة التغيرات الاقتصادية فى ظروف الحرب أو السلام ، ومواجهة التقلبات الاقتصادية الخاصة بالدورة التجارية Business Cycle ونظرا لظهور اختراعات أو ابتكارات جديدة فى سوق السلعة وطرق استخدامها . وكذلك لظهور أفكار ومبادئ اقتصادية جديدة يكون لها أثر على الجهاز الاقتصادى .

#### تكاليف ادارات الخدمة :

ان مدير المشروع يجب أن يقارن ويوازن بين تكاليف ادارات الخدمة والفوائد التى تحققها ، حتى يستطيع أن يحدد موقفه منها وتعرفه نحوها من حيث تغير خططها أو برامجها أو الأعباء التى يجب أن تقوم بها .



ويلاحظ أنه من الصعب تحديد تكاليف تشغيل إدارة الخدمة بشكل دقيق ، حيث أن كثيرا من العناصر التي تؤثر في التكاليف لا يمكن قياسها . مثل ضعف الاتصال Poor Communication ، والتأخير . والفشل في إنجاز الأعمال ، وسوء المعاملة . فلا شك أن فصل نشاط الخدمة عن الوظائف الأخرى يؤدي حتما إلى قلة فهم العاملين من كلى الطرفين ( الخدمة والوظائف الأخرى ) لحاجات الطرف الآخر . فمثلا إدارة الحسابات تهتم أساسا بحفظ السجلات والبيانات التي تسهل إعداد التقارير الخاصة بالبيانات المالية والبيانات الخاصة بالضرائب ، ولكن هذه الإدارة أحيانا ما تهمل حاجات الإدارات الأخرى إلى إحصاءات وبيانات خاصة بالتكاليف . كما أن إدارة الخدمة ، حتى مع اعترافها بالحاجة إلى جمع وتحليل هذه البيانات ، غالبا ما يبدو منها العجز عن فهم الحاجة إلى إعداد وإرسال التقارير الخاصة بالبيانات المطلوبة إلى الإدارات الأخرى بأحسن الطرق الممكنة . وعموما فإن هذه الحالات التي غالبا ما يواجهها المشروع تنشأ من عدم تبيان الحقيقة . أن إدارة الحسابات يجب أن تقوم بتنظيم وإعداد القيودات والبيانات المالية وبيانات الضرائب للمنشأة كلها ، وكذلك إعداد الإدارات الأخرى ومديرها بالبيانات والإحصاءات التي يمكن إعدادها وذلك في أحسن شكل وترتيب ممكن لكي تتحقق منه الفائدة المرجوة . ويلاحظ أن بعض المنشآت تحل هذه المسألة بإنشاء إدارة خدمة جديدة للقيام بالنشاط الخاص بإعداد التقارير Reporting والتحليل Analysis ، والمراجعة الداخلية Internal Auditing

وإدارة الحسابات ليست بأي حال الإدارة الموحدة للخدمة التي تعاني من سوء وضعف الاتصال والتفاهم ، فكثيرا ما نجد نزاعا بين إحدى الإدارات التي ترغب في زيادة كمية الإضاءة بمكاتبها وبين إدارة الصيانة التي ترى أن كمية الضوء مناسبة ، حيث يشير إعداد الإضاءة الخاص بهذه الإدارة إلى كمية عادية من الاستهلاك . وكذلك قد نجد نزاعا بين مدير الأفراد الذي يصر على مقابلة Interviewing مندوبي وعيال البيع بالرغم من

عدم ثقة مدير المبيعات في نتائج هذه المقابلات . وفي هذه الحالات وغيرها تحارب ادارة الخدمة لاثبات وجودها ، بينما يظهر مدير الادارات التنفيذية انتقادهم وعدم ثقتهم في القيم والنتائج التي يمكن تحقيقها من جراء هذه التصرفات .

وهناك نوع آخر من التكاليف يظهر عندما تنشأ ادارات الخدمة ، وهو الخاص بالتأخير في انجاز هذا النشاط . ومثال ذلك التأخير في استلام التقارير الخاصة بالتكاليف أو الميزانيات التقديرية ، وفشل ادارة الأفراد في الاحتفاظ بقائمة منظمة جاهزة للأفراد الذين يمكن استخدامهم بـ رعة في وظائف مختلفة . وعدم سرعة قسم الصيانة في اعداد التركيبات أو الترميمات أو اصلاح الآلات ، وما ينتج عن ذلك من شكوى الادارات لتعطل أعمالها . ومن النادر أن تحسب تكاليف هذا التأخير بدقة بل قد لا يمكن قياسها بأي حال من الأحوال . ولا شك أن صعوبة أو عدم امكانية قياس تكاليف التأخير هذه لا تغير من حقيقة وجودها وتحمل المنشأة لها .

أحيانا ما يظهر ارتباك في تحديد الشخص أو الجهة التي يجب أن تنفذ وتتصرف في ظرف معين . ولا شك أن عدم وضوح التفويض في السلطة قد يكون سببا في تحمل تكاليف كبيرة ، عندما يهمل عمل أو وظيفة معينة لأنه لا يوجد شخص ما يتأكد من أن من واجبه أن يقوم بهذا العمل أو يؤدي هذه الوظيفة ، كما يحدث عندما تلقى كرة لاعب من فريق واحد وكل منهما يظن ان الآخر سيضربها فتكون النتيجة أن الكرة تستقر على الأرض دون حركة . فمثلا قد يحدث أن اختبار العاملين الأكفاء ذوي المهارة الخاصة لا يتحقق لأن كلا من ادارة الأفراد والادارة التنفيذية ( التي تحتاج الى هؤلاء العاملين ) تظن أن الأخرى قامت باللازم . كما أن مدير الإنتاج قد يشكو من أن ادارة الصيانة لا تهتم بحسن صيانة آلة جديدة عندما لا تتضمن الميزانية بنداً ( مبلغاً ) لمواجهة

هذا النشاط • طالما أن منتج الآلة قد باعها للمشاة بضمان صيانتها في بادئ الأمر •

ومن التكاليف الأخرى التي لا يمكن قياسها ذلك النوع الذي ينتج من معاملة إدارة الخدمة للادارات الأخرى حينما يتعالى ويتغطرس أفراد الخدمة على العاملين في الادارات الأخرى ويشعرونهم بأنهم دائماً في حاجة اليهم وإلى مساعدتهم ، ولولاهم ( العاملون في إدارة الخدمة ) لما انتظم الحال في ادارتهم • ولا شك أن الجو وهذه المعاملة تثير في أفراد الادارات الرئيسية الأخرى روحاً من العناد والمعارضة وانتقاد الخدمات التي تؤدي لهم باستمرار ودوام الشكوى منها •

وأخيراً هناك التكاليف الثابتة التي يمكن قياسها • فالنظرية الأساسية للتخصص في الخدمة تنص على أن الإدارة المركزية يمكنها تأدية النشاط بطريقة اقتصادية أحسن من لامركزية الخدمة وتشتت أفرادها • ولكن الحقيقة أن القليل من الادارات هي التي تنشأ بعد دراسة دقيقة للتكاليف المتعلقة بها • كما أن الوفورات المنتظرة من ذلك تعتبر قضية مسلمة • هذا بالإضافة إلى أنه بمرور الوقت تعمل ادارات الخدمة على تغطية دوائر جديدة من نواحي الخدمة بزيادة في ميزانياتها • فمثلاً أن إدارة الأفراد تبدأ ببعض الواجبات القليلة ، ثم تتوسع بما يضاف إليها فيما بعد من أعباء أخرى مثل عمل المقابلات لطالبي الوثائق والعاملين Interviewers ، وعمل التنقلات بين الادارات والأقسام والإشراف على سلامة الأفراد Safety ، وتنظيم مطاعم العمال ووسائل الترفيه عن الأفراد • كما أن إدارة الصيانة لا تلبث أن تتوسع ويصبح لها ورشة ميكانيكية خاصة لإصلاح الآلات ، وورشة نجارة ، وورشة كهرباء للاهتمام بشؤون الكهرباء ، ومخازن خاصة ، وكل هذه التوسيعات تطلب ويوافق عليها واحدة بعد الأخرى ، على أساس أن الشركات الأخرى تقوم بهذه الأعمال أو لأن ذلك سوف ينتج عنه تحسين في الخدمة أو رفع الروح المعنوية Morale وغالباً ما تكون طلبات النمو والتوسع في العمل غير مدعومة بمستندات



وتقارن دقيقة ملحة بأطراف الموضوع وتكاليفه ، وغالبا لا يصر المسؤولون في المشروع على ضرورة تقديم بيانات واحصاءات عن التكاليف تبرر طلب التوسع وتبين الوفورات المتوقعة منه ، وذلك رغبة في الاسراع في الانتهاء من اعداد الميزانية الخاصة بالمشروع والموافقة عليها ، ولا يحاول أى شخص من المسؤولين تقدير واعتبار التكاليف الكلية للخدمة . أو مدى التوسع في الخدمة التي تؤدي للإدارات التنفيذية . وهناك في الحقيقة فائدة بسيطة من ذلك ، طالما أن أى شخص لا يعرف الى أى مدى يجب أن يسمح لإدارة الخدمة بالتوسع والنمو ولكن نتيجة التوسع والنمو مؤكدة ، وهو تحمل ادارات العمليات بالتكاليف منها كان قدرها .

#### فوائد ادارات الخدمة :

طالما أن انشاء ادارات الخدمة قد تبرره الوفورات التي يمكن تحقيقها في التكاليف ، فمن الواقع أن معرفة فوائد ادارات الخدمة وتقديمها أمر في غاية الأهمية ، ويمكن توضيح أهم هذه الفوائد فيما يلي :

١ - استخدام الكفاءات والمهارات المتخصصة ، حيث أنه من الحقائق الاقتصادية التي لا شك فيها أن تركيز الأداء يسمح باستخدام الكفاءات والمهارات المتخصصة Specialized Skills .

وتعني المركزية أساسا جميع أوجه النشاط المتناثرة في أنحاء الجهاز التنظيمي في دائرة واحدة . فمثلا نجد أن تركيز عمليات الاختبار والمقابلات ، واختبار العاملين ، في إدارة الأفراد تؤدي الى جميع قدر مناسب من العمل في مكان واحد بما ينتج عنه امكانية استخدام الخبراء في هذا الشأن بشكل اقتصادي وطوال الوقت Full-time . بدلا من ترك هذه الأمور الى أفراد غير متخصصين يعالجونها بقدر طاقتهم بين وقت وآخر بجوار الأمور الأخرى المسندة اليهم . وعلى ذلك فمن المحتمل - ولو أنه غير ثابت Unproved - أن المركزية تؤدي الى أداء النشاط بواسطة الاختصاصيين يتحقق بتكاليف منخفضة بالنسبة للنتائج والقيم المحققة ، وذلك مما لو لم تكن الخدمة مركزة .



٢ - إعطاء الاهتمام والالتفات الكافى لأداء النشاط نظراً لعدم انشغال إدارة الخدمة المركزية بعمليات أخرى (كالعمليات الرئيسية التنفيذية فى حانة اللامركزية) قد تفضل أحيانا على هذا النوع من النشاط .

٣ - توزيع جداول العمل بطريقة منتظمة ومنع التقلبات الشديدة فى ذلك ، وإدارة الصيانة فى مشروع صاعى يمكن أن يعطينا مثلاً حياً لذلك . فلا شك أن تقلبات الفصول (تغيرات انجوى) ردى الى التركيز على عمليات معينة والاهتمام بها أكثر من العمليات الأخرى . ففي فصل الشتاء يحتاج الأمر الى الاهتمام بدرجة أكثر بعمليات التدفئة ، والرطوبة والإضاءة . فى حين أن فصل الصيف يسمح بالتركيز على الطلاء والترميم والبناء . فإذا أمكن استخدام نفس العمال فى أداء هذه الأعمال ، فإن ذلك شوقاً يؤدي الى تشميلهم بطريقة منتظمة على مدار السنة .

وعموماً يمكن أن يقال - بعد استعراضنا لتكاليف وفوائد إدارة الخدمة - أن أهمية بذل مجهود محدد لوزن التكاليف والفوائد الخاصة بخدمة معينة لا يمكن التأكيد عليه بشدة ، فالحقيقة أن التسرع فى الموافقة على ميزانيات للتوسع فى إدارات الخدمة يسمح بعدم التعمق والدقة فى فحص الوفورات المنتظرة ومقارنتها بالتكاليف . ويحدث أن يحدث هذا التسرع فى سنوات الرخاء بوجه خاص ، عندما يستطيع المشروع أن يتحمل التكاليف .

غير أن هذا هو نفس السبب الذى يدعو الى تحليل وفحص كل اقتراح بالتوسع بكثير من الحرص والدقة . حيث أن أهال هذا الموضوع أو قلة الاهتمام به يسمح بزيادة التكاليف الثابتة الى حد تضرر معه المنشأة الى القيام بقدر كبير من النشاط وكمية هائلة من العمليات حتى تستهلك هذه التكاليف . والخطر الكبير فى ذلك أن العبء الكبير من التكاليف الثابتة سوف يؤثر على مركز المنشأة كثيراً حتى فى أوقات الانكماش

## شراء الخدمة :

ان مناقشتنا السابقة لنشاط الخدمة كانت تدور حول المشاكل الداخلية الخاصة بتنظيم هذا النشاط ، ولقد تناولنا عدة طرق مختلفة في معالجة هذا الموضوع . ولكننا دائماً كنا نركز على الوفورات الملموسة وغير الملموسة *Tangible and Intangible Savings* وكذلك على مراقبة السياسة *Policy Control* . غير أنه توجد طريقة أخرى للتنظيم وهي إمكانية شراء الخدمة من منشأة أخرى .

وهناك عدة عناصر تكلفة قابلة للقياس يمكن اعتبارها عند تحليل الموضوع الخاص بشراء الخدمات اللازمة بدلاً من أدائها وإنتاجها داخل المنشأة . وهذه العناصر يمكن توضيحها فيما يلي :

١ - الوفورات في التكاليف المباشرة *Direct Cost*      تقيّم بنشاط خدمة معينة مقارنة بتكاليف تأجير منشأة أخرى لأداء نفس الخدمة ، وحيث أن الميزانية الحالية أو التقديرية لمصاريف إدارة الخدمة موجودة فيمكن مقارنتها مباشرة بعطاءات للمنشآت الخارجية . وهذا يمكن معرفة الوفورات في التكاليف - ان وجدت - دون أي شك بالمرّة .

كثيراً ما يقال ان عملية شراء الخدمة تتضمن خسائر كبيرة بسبب الوقت الضائع في انتظار حضور مندوب المنشأة ( البائعة ) لكي يصلح الآلات المتعطلة . ولا شك أن هذا موضوع خاص ببقية الوقت الضائع وجودة الخدمة الممكنة . والطريق الصحيح أن يحدث تماماً إذا كان هناك حقيقة تأخر في تلبية الخدمة المشتراة أكبر منه في الخدمة التي تنتجها المنشأة ، ثم تحسب قيمة الخدمة الصافية في الوقت . ولا شك أن هذا القول ينطبق على حالة خدمة صيانة آلات الإنتاج بوجه خاص . فيقال أنه عندما تعطل الآلات ، فإن جزءاً بأكمله من نشاط الإنتاج يتوقف ، وأن هذا يكلف الكثير . غير أنه ليس من المؤكد أن إدارة الخدمة الداخلية

سوف تبدأ فى إزالة أسباب العطل فى الآلات فى وقت أسرع من المنشأة البائعة للخدمة . فلاحظ أن إدارات الصيانة لها جدول أعمال لتقديم خدماتها ، وترتبط بمواعيد معينة فى ذلك . ومع أن إدارة الإنتاج وآلاتها قد تفضل عن غيرها ، إلا أن ذلك لا يعنى إمكانية القيام بالخدمة فى الحال، حيث أن عمال الصيانة قد يكونون مشغولين فى أعمال أخرى أوفى انتظار قطع الغيار . ويجب أن يلاحظ أيضا أن المنشآت تشتري عادة بعض أنواع الخدمة - مثل خدمات الآلات الكاتبة والآلات الحاسبة والاحصائية - فى حالة الطوارئ . وأخيرا فإنه إذا أمكن حساب الفرق فى الوقت الضائع ( الفرق بين التأخير الداخلى ، والتأخير من المنشأة الخارجية ) فإنه من السهل معرفة تكلفة الخسارة الصافية . وإذا لم تكن هذه الخسارة بسيطة فلا داعى لتفضيل شراء الخدمة من الخارج على اقتاجها فى داخل المنشأة .

٢ - هناك أيضا الوفورات فى التكلفة من حيث تكرار الخدمة اللازمة فمثلا نجد أن الاستشارة القانونية التى يحتاج إليها مرأت قليلة خلال السنة تكلف كثيرا إذا أصبحت داخل المنشأة وكذلك هناك بعض المنشآت لا تحتاج الى خدمة النقل الا فى أوقات قليلة غير منتظمة ، ولذلك فهى تعتمد عادة على شرائها من الخارج . ولذلك فالخدمة التى تنتجها المنشأة يجب أن تكون أعمالها كافية لشغل الوقت الكامل لفرد واحد على الأقل على مدار السنة ومن سنة لأخرى . ويلاحظ أن العمالة الكاملة Full Employment خلال مدة قصيرة غير كافية . وإذا قيل أن العمالة الكاملة غير ضرورية طالما أنه يمكن تشغيل العاملين فى أعمال أخرى . فإن الرد يكون أن الكفاءات المستخدمة فى المنشأة - فى هذه الحالة - يحتمل كثيرا أن تقل عما يوجد من كفاءات لدى المنشآت الخارجية المتخصصة عادة فى تأدية الخدمة . ولذلك فإن جودة الخدمات التى تؤدي داخليا سوف تقل وينخفض مستوى كفاءتها .

٣ - وعنصر التكلفة الأخير الذى يمكن قيامه يتعلق بالعيب الخاص بمصاريف الخدمة ، فهذه تكاليف ثابتة إذا أنتجت الخدمة داخليا . كما



أنه سيكون سبق أي ذكرنا من المصعب مراقبة كسور إدارة الخدمة وتوسيعها ، وتجدد المشروعات صعبة في تخفيض مثل هذه التكاليف . والمنشأة التي تشتري الخدمة من الخارج لا تواجه مثل هذه المشكلة بتاتاً حيث أن نوع الخدمة وكثرتها محددة في العقد ، كما أن التكاليف سوف تكون تكاليف عملات مباشرة ونبتت تكاليف ثابتة ، ويمكن التوقف عن شراء الخدمة أو تأجيلها إذا أرادت المنشأة . وعلى ذلك فإذا كانت المنشأة في طريقها إلى الانكماش وتضييق نطاق أعبائها ، فهي في مركز أحسن إذا كانت تشتري الخدمة عما لو كانت تنتجها لنفسها .

وبالإضافة إلى عناصر التكلفة التي يمكن قياسها توجد تكاليف معينة لا يمكن قياسها *Unmeasurable* تحتاج إلى الاهتمام . وهذه التكاليف تتضمن الاهتمام المركز بنشاط الخدمة ، وأهمية معرفة الخدمة التي يمكن حلها ، والكفاءة أو المهارة الإدارية النسبية فالخدمة التي تقدمها المنشآت الخارجية لا تنسب إلى أي واحد من العملاء . فمثلاً تهتم المنشأة التي تبيع خدمة المحاسبة إلى المنشآت الأخرى بالحصول على عملاء عديدين . ويلاحظ أن الشكوى العامة من مثل هذه الخدمة أن العملاء لا يناولون اهتماماً كافياً من الإخصائيين المهرة . وقد يكون هذه الشكوى معقولة ، ولكن الخيار المحقق يحتمل أن يكون من غير الممكن قياسها .

وهناك عامل آخر من الصعب ملاحظته ، وهو المشكلة الخاصة بالخدمة التي يمكن المنشأة طلبها . فملاحظاً عموماً أن مديري المشروعات كلها تقريباً في حيرة من وقت لآخر - من عدم معرفة ما يتوقعونه من



المسؤولين عن الأفراد ، أو المحاسبة أو القانون أو الحركة ، أو غير ذلك من الخدمات . ولا شك أن هذه الحيرة وهذه الصعوبة هي نتيجة لعدم فهم مقدرة رجال الخدمة وما يمكن أن يقدموه من مساعدات . وكذلك لعدم فهم طريقة استخدام هذه المساعدات على أحسن وجه ممكن . فمثلا نجد أن عددا قليلا نسبيا من المديرين - لعدم التدريب - يفهمون الخدمات الهامة التي يمكن للمراقب Controller أن يقدمها . كما أن المراقب - للأسف الشديد - قد لا يعرف ذلك أيضا . ولا شك أن مديري الإدارات إذا لم يعرفوا ما يطلبونه من التقارير وأشكالها ومحتوياتها ، فقد لا يحصلون على حاجياتهم . ومن ناحية أخرى ، فإنه من المحتمل أيضا أن المدير لا يمكنه أن يحصل دائما على الخدمة المشتراة التي يحتاج إليها إلا بعرفته لما يحتاج إليه وإصراره على الحصول عليه .

وتقول بعض وجهات النظر أنه من الغريب أن تكون هناك اختلافات في المهارات والكفاءات الإدارية بين أوجه نشاط الخدمة المشتراة من الخارج والمنتجة في المنشأة . وبالرغم من ذلك فإن المنشأة التي تريد إنتاج خدماتها الخاصة قد تواجه صعوبة كبيرة في الحصول على مدير لهذا النشاط يكون بالمهارة والكفاءة التي يكون عليها مديرو منشآت الخدمة الخارجية ويحدث ذلك كثيرا خصوصا في حالة الخدمات القانونية وخدمات التأمين والضرائب : كما أنه يحدث بالنسبة لبعض نواحي الأفراد : والصيانة ، والحسابات . وعلى العموم فإن قيمة الكفايات والمهارات الإدارية النسبية لا يمكن حسابها إلى حد كبير .

وعموما يمكن أن يقال أنه لا توجد قاعدة عامة تحكم عملية شراء الخدمة من المنشآت الخارجية أو إنتاجها محليا في داخل المنشأة . ولذلك يجب أن تعالج كل حالة على حدة بعد تحليلها وفحصها من جميع النواحي . وهذا طبعا ما يحدث في الحياة العملية . أما من حيث

الهيكل العام للإجراء الصحيح الذي يستخدم للوصول إلى قرار معين ،  
فهو ظاهر ومعروف وينطبق على جميع أوجه نشاط الخدمة ؛ فالخطوة  
الأولى هي حساب التكاليف - التي يمكن قياسها بدقة - الخاصة  
بالخدمات المشتراة من الخارج والمنتجة داخليا ، ثم تحدد الوفورات  
الصافية بالنسبة للمنشأة . أما الخطوة الثانية فتكون من تحليل وفحص  
التكاليف التي لا يمكن قياسها بالنسبة للطريقتين ( الشراء والانتاج )  
وتتطلب الخطوة الثالثة مقارنة النتائج واستعمال الحكمة للوصول إلى  
أحسن قرار من وجهة نظر المنشأة ومصلحتها .

## الفصل الثاني

### أعمال اللجان

قد يقتضى الأمر فى بعض الأحيان عرض بعض المشاكل فى الوحدة  
الاتاجية على لجنة Committee مكونة من عدة أفراد بدلا من اعتبار  
المشكلة من اختصاص فرد معين • والمعرض فى هذه الحالة أن اللجنة  
عندما تفحص المشكلة المعروضة عليها جماعيا فانها تصل الى نتائج أحسن  
من تلك التى يصل اليها الفرد ، وأن يكون قرارها أنفع وأثر حكمة من  
القرار الفردى •

ولقد توسعت الشركات الأمريكية والأوروبية فى استخدام اللجان  
فى تنظيماتها الادارية بشكل أكبر من الشركات المصرية • وقد يلجأ بعض  
المديرين الى تكوين اللجان لاتخاذ اقرارات الهامة التى يتربسون من  
تحمل مسئولياتها ، حتى أنهم اذا أصبحوا فى ضيق وحيرة من أمرهم لجأوا  
الى مثل هذه اللجان لكى تحمل عنهم العبء وتحمل عنهم المسئولية •  
وقد يلجأ البعض الآخر الى تكوين اللجان لدراسة المشروعات والأفكار  
التي يرغبون فى قتلها والقضاء عليها فى مهدها • وكم من مرة سمعنا بعض  
المسؤولين والمديرين يقولون « اذا أردت أن تبيت مشروعا فكون له لجنة  
لدراسته » واذالك يمكن أن يقال أن تكوين اللجان وتحديد اختصاصاتها  
ليس بالأمر الهين أو اليسير ، بما يستلزم عناية كل مدير عند تكوين  
اللجان وتكييفها فى الجهاز التنظيمى •

مزايا اللجان :

هناك عدة مزايا لوجود اللجان فى التنظيمات الادارية يمكن حصر  
أهمها فيما يلى :

أولا - التنسيق • ومن الأمثلة العملية على ذلك أن أحد  
الموظفين الذين يشتغلون فى قسم المحاسبة قد يلاحظ

لجنة Management Committee مؤلفة من مدير الإنتاج ومدير المبيعات ، ومدير المشتريات والمدير المالى ، ومدير الحسابات وكانت هذه اللجنة تجتمع مرتين كل أسبوع لمناقشة السياسات العامة التى تتأثر بها نواحى العمل فى المشروع . ولقد كان كل عضو من أعضاء هذه اللجنة يحصل على معلومات كاملة عن المركز المالى الشركة وعن نتائج جميع العمليات فيها وبذلك استطاع كل مدير من أعضاء اللجنة أن يتدبر مشاكل إدارته فى ضوء الحالة العامة للمشروع .

ويلاحظ أنه إذا ظهرت بالسوق حالة من حالات المنافسة القوية مثلا ، فإن رجال المصنع يحاولون علما بها . كما أن رجال البيع كانوا يعرفون مشاكل الإنتاج ، ولاشك أن هذا التبادل فى المعلومات يساعد جميع المديرين على العمل سويا فى مجموعة متعاونة . كما أن هذه اللجنة كانت تستخدم أيضا لتصفية الجوى بين المديرين وانها ، ما يحدث بينهم من نزاع أو سوء تفاهم ، وبالإضافة الى ذلك كانت جميع الإدارات فى الوحدة الإنتاجية تحاط علما بمقررات السياسة وبالأساليب التى أدت الى اتباع سياسة دون أخرى .

ثانيا - رأى الجماعى . حيث نجد مثلا أن تحديد المرتبات المبدئية (عند بدء التعيين) ومنح العلاوات من أهم الأعمال التى يتأثر بها العاملون . فهى تؤثر على الروح المعنوية للفرد وبالتالي على إنتاجه ، ويجب أن يكون مرتب الفرد فى مستوى المرتبات الأخرى للوظائف المماثلة ، يلاحظ أن مرتبات العاملين عادة ما تكون بندا مهما من بنود المصروفات الخاصة بالقسم أو المشروع عموما . ولذلك رأى عدد من المشروعات أن القرارات الخاصة بالمرتبات والعلاوات يجب ألا تصدر عن شخص أو مدير واحد . فهناك احتمال دائم لتدخل العوامل الشخصية وظهور التحيز مع العامل أو ضده إذا صدر القرار عن شخص واحد ولذلك تمكنت لجان المرتبات Salary Committees لتحمل مسئولية جميع القرارات الخاصة



بالمرتبات والتغيرات فيها ، وتتألف مثل هذه اللجان عادة من أكبر مساعدى المدير العام ، وممثل لادارة الأفراد والمشرف على العاملين الذين تبحث مرتباتهم .

ويلاحظ أنه فى أغلب الحالات نجد أن توصيات الرئيس المباشر ( المشرف ) العاملين الذين تبحث مرتباتهم توافق عليها اللجنة ، ومع ذلك فإن وجود مثل هذه اللجنة يجعل الرئيس المباشر يراجع توصياته مرارا قبل عرضها على اللجنة ، ويهتم بفحصها وتحضيرها بشكل أكبر مما لو لم توجد هذه اللجنة . كما أنه من مزايا هذه اللجنة أن هناك احتمالات أكبر لقبول العاملين لقراراتها على أنه معقول وعادل اذا علموا أن هذا القرار يمثل رأى انجماعى لعدد من المسؤولين المختصين ، ومعنى هذا أن مثل هذه اللجنة تضمن للقرارات سلامتها وقبولها الى حد كبير .

ثالثا - التعاون فى تنفيذ الخطة . حيث أنه من الأغراض الشائعة للجان هو تحقيق التعاون بين الأعضاء فى تنفيذ أى برنامج . فمثلا نجد أنه ليس من غير المألوف فى المشروعات أن تكون لجنة خاصة من العاملين للمساعدة فى جمع تبرعات لبناء مسجد أو للهلل الأحمر ، وتكون مثل هذه اللجان عادة من ممثلين عن الأقسام الرئيسية فى المشروع . وقد تشترك هذه اللجنة الى حد بسيط فى تخطيط حملة جمع التبرعات ، ولكن واجبها الرئيسى هو تنفيذ هذه المهمة . ولاشك أن السبب فى تكوين هذه اللجنة بدلا من تكليف أعضائها فرديا هو أساسا سبب نقصانى فالتاس يحبون أن يشعروا أن لديهم - على الأقل - فرصة الاشتراك فى تخطيط البرنامج ، كما أن الشعور بالوحدة والترابط الذى غالبا ماتنتج من اجتماعات اللجان قد يساعد على رفع الروح المعنوية .

رابعا - تدريب الأعضاء . تستخدم اللجان أيضا كأداة فعالة لتدريب الأعضاء سواء كانوا من المديرين أو العاملين فى المشروع فمثلا نجد أن

المديرين المشتراكهم فى اللجان يلمون بالأهداف الرئيسية وبالطرق السليمة لتحقيقها . فهم يستطيعون أن يتعلموا كيف تظهر المشاكل ، وأن يعرفوا وجهة نظر الإدارات والأقسام الأخرى المتعددة فى معالجة مثل هذه المشاكل ومواجهة مثل هذه الصعاب . وعلى العموم فإن التدريب يعتبر فائدة ثانوية بالنسبة للجان ، حيث من النادر عمليا أن تكون لجنة فى المشروع أساسا لتدريب أعضائها .

### عيوب اللجان :

ويمكن ذكر أهم العيوب الخاصة باللجان فيما يلى :

أولا - البطء فى العمل . حيث نجد أن اللجنة غالباً ما تبطئ فى الوصول الى قرار بخصوص المشكلة المعروضة عليها . والمثال العملى على ذلك فى إحدى شركات المنتجات المعدنية ، حيث تكونت لجنة التقييم Pricing Committee لكي تتأكد من أن وجهات النظر الخاصة بمدير الاتاج ، ومدير المشتريات ، ومدير المبيعات ، ومدير الحسابات قد أخذت فى الاعتبار عند حدوث أى تغيير فى الأسعار الخاصة بالشركة . وفى وقت من الأوقات ظهرت حالة من المنافسة فى الصناعة أدت الى أن عدة شركات منافسة خفضت أسعارها تخفيضاً ظاهراً . ولقد كان اثنان من أعضاء هذه اللجنة ( لجنة التقييم ) مشغولين فى اليوم التالى لعملية التخفيض . وكان مدير المبيعات مرتبطاً بموعد مع أحد العملاء المهمين فى اليوم الذى يليه . كما أن مدير الحسابات قام فى إجازة بعد ذلك مباشرة . ومع أن اللجنة عقدت اجتماعاتها فى غيبة مدير الحسابات . إلا أنها لم تصل الى قرارها النهائى إلا بعد انقضاء ثلاثة أسابيع تقريباً على اجراء تخفيض الأسعار الذى قام به المنافسون . ولاشك أنه فى خلال هذه الفترة فقدت الشركة عدة طلبات كان يمكن الحصول عليها . كما أنها تخافت نفسها شعوراً خاصاً فى نفوس بعض عملائها بأن سلمها غالية الشئ

بالنسبة للسلع المنافسة . ولقد استمرت هذه الشركة في استخدام لجنة التامين ، ولكن الخبرة العملية اضطرتها الى منح مدير المبيعات سلطة تغيير الاثمان في ظروف معينة دون استشارة هذه اللجنة .

ولاشك أن البطء الذي قد تتعرض له اللجان في القيام ب مهمتها هو الذي أدى الى أن البعض قد يفضلون انجاز أعمالهم دون الرجوع الى لجان معينة للفحص أو الاستشارة . ولاشك أيضا أن هذا البطء هو السبب في قول البعض « ان أحسن اللجان وأسرعها في انجاز الأعمال هي لجنة مكونة من ثلاثة أحدهم مريض والآخر في أجازة » .

ثانيا - تشتت المسؤولية . حيث أن اللجان قد تقع في خطأ كبير هو عدم تحديد مسئولية أعضائها وإتاحة الفرصة للأعضاء أن يتصلوا من قرارات اللجنة لسبب أو لآخر . والمثال العملي على ذلك أن إحدى الشركات قد غيرت في طريقها لاستخدام اللجان بعد أن تبين لمجلس إدارتها أنه من المستحيل تحديد المسئول عن بعض أعمال الاستثمار الضعيفة أو الفاشلة . فلقد كان القرار الخاص بمثل هذه الاستثمارات (في منشآت أخرى تعتبر من عملاء الشركة) يصدر عن لجنة . حتى إذا ظهر فيما بعد أن أي القرارات كان غير حكيم بدأ أعضاء اللجنة واحدا بعد الآخر يتصلون منه . ويدعى كل عضو أنه لم يكن معضدا لهذا القرار وإنما كان مسائرا لرأي الأغلبية . حتى أنه وجد أن العضو الذي عرض الاقتراح الأساسي على اللجنة قال أنه كان يعرض على اللجنة الفكرة على أنها مجرد امكانية . وأنه اعتمد أساسا على حكمة المجموعة ورأيها . وكانت النتيجة أنه لم يكن من الممكن اعتبار شخص معين مسئولا عن هذا العمل .

ومن أجل ذلك فقد قلت هذه الشركة من عدد لجانها وأصبحت تعتبر هذه اللجان استشارية Advisory ، ولقد حددت هذه الشركة شخصا واحدا مسئولا عن الأعمال التي تفقد . وهذا الشخص غالبا ما يكون



رئيس اللجنة Chairman ، الذي له سلطة وحرية عدم الأخذ بقرار اللجنة اذا كان هذا القرار غير حكيم في نظره ، ومعنى ذلك أن هذا الشخص ( الرئيس ) هو الذي لديه سلطة التنفيذ وعليه تقع المسؤولية ، وليست اللجنة الواجهة يستتير برأيها ومناقشتها .

ثالثا - الحل الوسط Compromise . حيث أن اللجنة قد لاتصل الى حل حقيقى للمشكلة المعروضة عليها ، ونتيجة للمناقشات البيزنطية التي قد تتعرض لها أو لاختلاف الأعضاء فى رأى ورغبة فى اصدار قرار اجماعى أو نتيجة لتضييع الوقت فى مناقشة التوافه من الموضوعات ، حتى اذا عرضت عليها الموضوعات الهامة لم يتسع وقتها لمناقشتها وفحصها فحسبا دقيقا والوصول الى حل حقيقى لها . وعلى ذلك فان اللجنة قد تخرج من مناقشتها بحل وسط لا يضمن ولا يغنى عن جوع ، وغالبا مايكون ذلك سببا للمشكلة لفترة من الوقت لاتليث أن تعاود الظهور بعدها .

ومن الأمثلة العملية على ذلك أن اللجنة الادارية Management Committee لاحدى شركات الأثاث لم تتفق على الخطة التسويقية ، فقد رأى بعض الأعضاء أن الشركة يجب أن تقوم بجهودات ترويجية قوية حتى يمكن زيادة رقم المبيعات ، واعتقد البعض الآخر أن الأرباح التي سوف تحقق من الزيادة فى المبيعات بهذه الطريقة لن تغطي التكاليف .

ولقد كان من المقرر أن تحدد تكاليف الحملة الاعلانية ، وبعد مناقشته طويلا تقرر اتفاق ما يقرب من نصف المبلغ الذى كان مطلوبيا بواسطة مدير المبيعات . ولكن ذلك التخفيض أدى لسوء انط الى فشل الحملة الاعلانية ، فلقد كان من الأفضل أما تخفيض مصاريف الاعلان الى مبلغ صغرى تافه ، وأما القيام بحملة اعلانية واسعة قوية لتستعرض نظر تجار التجزئة وتؤثر عليهم . ولاشك أن اتخاذ قرار واضح فى أى اتجاهين ربما كان أكثر صلاحية من ذلك الحل الوسط ( تخفيض مصاريف الاعلان ) الذى توصلوا اليه فى نهاية مناقشتهم . فلو أنهم حتى قرروا عدم الاعلان لكان أفضل لهم .



من تخفيض تكاليف الحملة الاعلانية ، حيث أنهم سوف يوفرّون جميع نفودهم حتى يتكشف لهم فيما بعد عدم حكمة قرارهم ويلسّون الضرر الذي لحقهم من جراء عدم الاعلان وحينئذ يقررون الاعلان. أما القيام بجزء من الحملة الاعلانية فهو ضرر مزدوج اذ أنهم سينفقون مبالغ معينة دون أية نتيجة محققة .

رابعا - زيادة التكاليف . اذ أنه مما لا شك فيه أن اللجان وسيلة غالية نسبيا للوصول الى قرار ، فمثلا اذا دام اجتماع لجنة مكونة من ستة أعضاء من الساعة العاشرة حتى الساعة الحادية عشرة والثلاث ، فإن هذا الوقت يعادل عند الساعات التي يشغلها الفرد طوال يوم كامل ( ٨ ساعات ) . هذا بالاضافة الى الوقت الذي تستغرقه عمليات التحضير وطلب البيانات أثناء الاجتماع وغير ذلك ، وكلما زاد عدد أعضاء اللجنة ، كلما تعددت الآراء ووجهات النظر التي يجب سماعها ومناقشتها ثم صياغتها في قالب نهائي .

ولذلك يجب ألا تستخدم اللجان في الموضوعات والمسائل البسيطة نسبيا التي يمكن لشخص واحد أن يتصرف فيها ويصل فيها الى قرار معقول .

اللجان ما لها وما عليها :

لا شك أنه لا توجد اجابة نموذجية للسؤال عن طبيعة وعدد اللجان التي يجب تكوينها في مشروع معين . فلقد استعرضنا فيما سبق أهم المزايا والعيوب الخاصة باللجان ويمكن تلخيصها في الجدول ، حتى يسترشد بها المنظرون والمهتمون بالنواحي الادارية ويلاحظ أيضا أنه قبل تكوين أية لجنة يجب أن يؤخذ في الاعتبار القاب الاجتماعي Social Setting الذي

تستعمل فيه وما يتضمنه ذلك من توافر الأعضاء الأكفاء ذوي الشخصية القوية والدراية والمعرفة وكذلك خبرة المشروع السابقة في ميدان اللجان والشعور السائد نحوها ، وطرق الاشراف المستخدمة ، والجو العام للعمل بالمنشأة . وعموما يمكن أن يقال أن تكوين اللجان يجب ألا يكون الاجابة النموذجية Standard Answer للمشاكل المعقدة الصعبة ، ويجب ألا يكون الطريقة النموذجية لتغطية مواطن الضعف في الادارة

#### العوامل الهامة المؤثرة في قرار استخدام اللجان

المزايا	العيوب
١ - زيادة التنسيق	١ - بطء الاجراءات
٢ - التعاون مع الخطة	٢ - تشتت المسؤولية
٣ - القرار الجماعي	٣ - خطورة الحل الوسط
٤ - تدريب الاعضاء	٤ - ارتفاع التكاليف

#### الادارة الجماعية والفردية :-

ولاشك أننا لو نظرنا الى الدور الحقيقي الذي تقوم به اللجان في التنظيم نجد أنها أحيانا ما تكون استشارية بالنسبة للجهاز التنفيذي في المنشأة ، وأحيانا ما تكون وسيلة لتجميع معلومات معينة للحصول عليها . أى أنها قد تكون بعيدة عن الادارة الحقيقية ( التنفيذية ) للمشروع . ومع ذلك فإن كثيرا من اللجان تعطى سلطة اتخاذ القرارات ومزاولة وظيفة أو أكثر من الوظائف الادارية مثل التخطيط والتنظيم وتكوين الأفراد وتنمية الكفايات والتوجيه والرقابة . وهذا النوع الأخير من اللجان هو الذي يقوم بأعمال الادارة الجماعية Group management حيث أن القرارات الادارية

تصنر جاعيا عن طريق اللجنة وليس بواسطة الأفراد Individual Management وعلى ذلك فاذا كان للجنة أن تقوم بالادارة الجماعية فيجب أن تعطى سلطة الادارة والتصرف واتخاذ القرارات بدلا من مجرد الاستشارة وتقديم النصائح وابداء الآراء .

ولئن كان كثير من المشروعات ( وخاصة الأوروبية والأمريكية ) لها خبرة واسعة باستخدام اللجان والادارة الجماعية ، الا انه لم تعمل دراسات واسعة المقارنة بين مزايا الادارة الجماعية والادارة الفردية . ولقد قامت جمعية الادارة الأمريكية American Management Association بسحاولة لقياس المزايا الخاصة بالادارة الجماعية والادارة الفردية يمكن الاستفادة بنتائجها . فاقدمت الجمعية بقبالة المديرين وتحليل السجلات الخاصة بعشرين شركة مثله Representative وخرجت من ذلك ببعض النتائج المهمة ، ولقد قست وظائف الادارة في هذه الدراسة الى اثني عشر بندا ، وقدرت النسب الخاصة بأوجه النشاط الاداري التي يمكن : ( ١ ) مزاولتها جيدا بواسطة اللجنة والعمل الجماعي ، ( ٢ ) أو مزاولتها جيدا بواسطة اللجنة ولكن بدرجة أفضل بواسطة الأفراد ، ( ٣ ) أو مزاولتها فرديا ولكن يحسن تكملتها بتكوين لجنة . ( ٤ ) أو مزاولتها جيدا بواسطة الأفراد فقط .

ويمكن تلخيص النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة في الجدول التالي ( ١ ) :

( ١ )

E. Date Planning and Developing the Company Organization  
Structure Research Report No. 20 American Management Association.  
1952. pp. 92 — 93.

الكفاية النسبية للتصرفات الفردية وتصرفات اللجان بالنسبة  
لاوجه النشاط الوظيفية

وظيفة الإدارة	يمكن مزاولتها بواسطة اللجنة جيداً	يمكن مزاولتها بواسطة اللجنة ولكن بدرجة أفضل بواسطة الفرد	التصرف الفردي ممكناً ولكن بواسطة اللجنة يحسن تكلته	التصرف الفردى ضرورى واللجنة غير متبعة
التخطيط .. ..	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥
الرقابة .. ..	٢٥	٢٠	٢٥	٣٠
تحديد الأهداف	٣٥	٣٥	١٠	٢٠
التنظيم .. ..	٥	٢٥	٢٠	٥٠
التفسيرات القانونية	٤٠	١٠	—	—
القيادة .. ..	—	—	١٠	٩٠
الإدارة العليا ..	٢٠	٢٥	٢٥	٣٠
التنفيذ .. ..	١٠	١٥	١٠	٦٥
الابتكار .. ..	٣٠	٢٠	٢٠	٣٠
الاتصال .. ..	٢٠	١٥	٣٥	٣٠
اتخاذ القرارات	١٠	٣٠	١٠	٥٠
تقديم النصيحة ..	١٥	٢٥	٢٥	٢٥

وبالاحظ أنه وأن كانت العينة Sample التي أخذت في  
الدراسة صغيرة ، ونقصت في وظائفها ، وعدد الحالات  
التي اختبرت في كل مجموعة صغيراً ، إلا أن هذه الدراسة لا شك  
تظهر لنا رأى مجموعة من المديرين في عدد من الممارسات التي



تتمتع بإدارة رشيدة في التصرفات ( الإدارة ) الفردية مقارنة بالتصرفات الجماعية .

ومن فحصنا لنتائج هذه الدراسة نرى أنها تفضيل قوى  
للإدارة الجماعية في حالة التفسيرات القانونية Jurisdictional  
Questions فقط ، مع أنها ( الإدارة الجماعية ) تلعب دورا مهما  
في تحديد الأهداف وفائدتها ملموسة في ميدان النشاط الخاص  
بالتخطيط والرقابة الإدارية العليا Administration والاتصال  
Communication ، ولكننا ما لا شك فيه أن أهمية وأفضلية  
التصرف ( الإدارة ) الفردى مؤكدة في جميع النواحي الإدارية  
تقريبا .

وعلى ذلك يمكن أن يقال عموما أن الإدارة الجماعية منجزة  
في تسبق أوجه النشاط التي يزاولها المديرون ، وهي لاشك  
مؤكددة النتائج في تحديد الأهداف وتعريفها ، وفي اختيار  
الوسائل الخاصة بتحقيق هذه الأهداف ، وفي درجة النجاح المحققة  
والنتائج التي يصل إليها المشروع . وبالمعنى الإداري يمكن أن  
يقال أن الإدارة الجماعية مفيدة خاصة في التخطيط وفي نواحي  
واسعة معينة من الرقابة .

هذا ويلاحظ أن الإدارة الجماعية لها عيوب خطيرة . فهي قد  
تكون ضد المبدأ الخاص بوحدة الأمر Unity of Command . وهي  
كذلك وسيلة غالية التكاليف ، وقد تشتت فيها المسؤولية وتصل  
إلى الطول الوسط . وبمعنى آخر فإن جميع العيوب الخاصة باللجان  
تنطبق على الإدارة الجماعية ولكن بشكل أقوى .

## زيادة الكفاية الانتاجية لأيجان :

وإذا قررت ادارة المنشأة تكوين لجنة أو أكثر في تنظيمها فهناك عدة خطوات يمكن اتباعها لزيادة فرص نجاحها ورفع كفاءتها الانتاجية . وفيما يلي نذكر أهم النقاط في مثل هذا الشأن :

١ - يجب تعريف وتحديد سلطة اللجنة ومسئولياتها بوضوح . حيث انه اذا لم يكن لدى أعضاء اللجنة فكرة واضحة عن غرضها والهدف الذي تكونت من أجله ، وعن دائرة الموضوعات والمشاكل التي ستظهر فيها ، فهناك احتمال كبير لضياع وقت طويل في مناقشات خارجية عن دائرة أعمالها . كما أنه من المهم جدا أن تعرف اللجنة اذا ما كانت سلطتها استشارية ( Advisory ) أم تنفيذية نهائية . فاذا كانت قرارات اللجنة نهائية لا يرجع فيها الى سلطة أخرى ، فيجب أن يكون هناك تحديد لمن تقع عليه مسئولية التنفيذ ، حيث من البت يجب أن تستد مسئولية تنفيذ أية خطة أو قرار المجموعة التي تتكون منها اللجنة .

٢ - يجب اختيار أعضاء اللجنة بعناية على قدرتهم على المساعدة في تحقيق أهدافها . فمثلا يجب أن تتكون لجنة المبيعات من عدد بسيط من الأعضاء الذين يتمتعون بدرجة عالية من الاحترام واهم دراية كبيرة بالموضوع . يجب أن تضم اللجنة التنسيق ( Coordinating Committee ) مديري الإدارات والأقسام التي تحتاج الى التنسيق . ويلاحظ أنه لا بد من تمثيل الجهات مما قد يحتاج الأمر الى اتساع اللجنة وزيادة عدد أعضائها . ولتتم

في أغلب الحالات الأخرى من المرغوب فيه أن تكون اللجنة من عدد بسيط ، ثم يدعى أشخاص آخرون لحضور الاجتماع الذي تناقش فيه الموضوعات التي يهتمون بها .

٣ - كثيرا ما تضيق الأبحاث وقتا طويلا في تجميع الحقائق ، والبيانات الخاصة بالمشكلة المعروضة للبحث ، ولا شك أنه يمكن القضاء على ذلك بتعيين شخص لخدمة اللجنة وتحضير طلباتها بصفة استشارية . ويؤدي هذا طبعاً إلى تلافي العيب الخاص بزيادة التكاليف والبطء في العمل والاجراءات .

٤ - يمكن أن يسبق عمل الأبحاث الدائمة ( ثانياً ) التي تجتمع دورياً بعض الاجراءات البسيطة حتى يمكن أن يستعمل على اللجنة عملها . فمثلاً من هذه الاجراءات البسيطة في طبيعتها انهاءة في نتائجها ما يلي :

( أ ) تحضير سابق لجدول الأعمال .

( ب ) إمداد الأعضاء بالبيانات والحقائق التي تراها الهيئة التحضيرية لازمة .

( ج ) جمع البيانات والحقائق التي يطلبها الأعضاء قبل الاجتماع .

٥ - يعتمد نجاح اللجنة إلى حد كبير على رئيسها ، فالرئيس الحكيم هو الذي لا يأخذ الأصوات على الموضوعات الهامة . وانما يجتذب كل عضو لكي يدلي برأيه . ثم يحاول أن يلخص الآراء بطريقة تشعر كل عضو أنه اشترك في النتيجة والرأي النهائي .

ولا شك أن الأعضاء غالبا ما يوافقون على هذا الرأي إذا لم يسبق لهم التصويت على رأى آخر . ويلعب رئيس اللجنة أيضا دورا هاما فى جعل المناقشة دائما فى الموضوع . وفى التأكد من اتمام الاجراءات المبدئية السابقة للاجتماع حتى يسهل على اللجنة عملها .

وعموما يمكن أن يقال انه اذا تكونت اللجان فقط عندما يكون لها دور هام تقوم به ، وانه اتبعت الخطوات السابقة اللازمة لنجاح اللجان وارتفاع مستوى كفاءتها ، فان اللجان يمكن أن تكون جزءا هاما من الجهاز التنظيمى لأية منشأة من المنشآت .



## الفصل الثالث الناحية الشخصية في التنظيم

لا شك أن العلاقات الانسانية Human Relations تعتبر عاملا مهما في تصميم الجهاز التنظيمي لأية منشأة من المنشآت ، ولا يمكن اهماله بأية حال من الأحوال . والملاحظ أن نجاح الجهاز التنظيمي يعتمد جزئيا على مدى توافر الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة . ومن ناحية أخرى يلاحظ أن التنظيم في ذاته له أثر على الروح المعنوية Morale للأفراد الذين يعملون فيه .

وعموما يمكن أن يقال ان التنظيم - مهما كانت دقته ومهما بلغ من حسن التصميم - لا يمكنه تحقيق الهدف الذي وجد من أجله الا اذا كان الأفراد ( أعضاء التنظيم ) الذين يشغلون الوظائف يفهمون الأعمال والواجبات المسندة اليهم ويسترجعون لها تقيا . وعلى ذلك فمن الضروري جدا أن يتعرف مدير المشروع على المشاكل الشخصية المتغلغلة في كل تنظيم حتى يمكن مواجهتها بالحلول السليمة .

ويلاحظ أن تصرف الأفراد نحو المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتقهم وحرصهم على تحملها وتنفيذها بدقة ونجاح يتأثر بعوامل كثيرة من ضمنها الجهاز التنظيمي . ومن الاعتبارات المهمة في مثل هذا الشأن ما يلي :

١ - توافق المسؤوليات والأعباء مع مقدرة الأفراد .

٢ - توافر المرونة Flexibility

### ٣ - الاهتمام بالتعارض - الذى لا مفر منه - بين التصرفات

الفردية Individual Action والجماعية Collective .

توافق المسئوليات مع مقدرة الافراد :

أن من أولى الخطوات فى تكوين هيكل التنظيم الإدارى هى تصميم ما يمكن أن يقال عنه أنه جهاز تنظيمى مثالى Ideal ولكنه عند التطبيق العملى نجد أن هذا الجهاز التنظيمى غالباً يجب أن يعدل لكى يناسب المقدرة والطاقة الخاصة بالأفراد الذين سوف يشغلون الوظائف .

ومن الأمثلة العملية على ذلك . أنه عند تكوين جهاز تنظيمى جديد لحدى الشركات الصناعية الكبرى كان مدير الشركة مؤيداً بكل قلبه لفكرة تركيز ادارة الأفراد بحيث يكون مدير الأفراد بالنسبة للشركة بأجمعها . وعندما وصل الأمر الى نقطة اختيار شخص مناسب لشغل هذه الوظيفة ، وجد أن أحسن مرشح لها هو الشخص المختص بأعمال التوظيف فى المصنع . ولقد تبين للمسئولين فى الشركة أن هذا الشخص يجمع بين المميزات الواجب توافرها فى مدير الأفراد الناجح وبين كونه معروفاً ومحجوباً من كثير من العاملين . غير أن خبرته العمالية كانت الى حد ما محدودة، ولم تسنح له الفرص للتعرف على بعض المشاكل العامة للأفراد ، ومن أجل ذلك فقد تقرر عدم انشاء وظيفة مدير الأفراد للشركة بأجمعها فى ذلك الوقت ، وأن يعين الشخص المسئول حالياً بأعمال التوظيف فى المصنع مديراً للأفراد فى المصنع حتى يمكنه الحصول على الخبرة فى معالجة مشاكل الأفراد على نطاق واسع . وبالإضافة الى ذلك فإن هذه الفرصة سوف تمكن هذا الشخص من تنظيم شؤون الأفراد فى المصنع وبنائها على أسس متينة قبل تحمله مسئولية الأفراد الآخرين فى الادارة العامة وادارة البيع وغير ذلك من ادارات الشركة .

وهناك كثير من الأمثلة العملية الأخرى بالنسبة لتعديل المسؤوليات والواجبات لمقدرة الأفراد وطاقاتهم . فمثلا في إحدى المنشآت المتوسطة الحجم نسبيا ( بالنسبة للشركة السابق ذكرها ) كان مدير المبيعات يتمتع بمقدرة ظاهرة في اختبار وتدريب عمال البيع والإشراف عليهم . غير أنه كان ينقصه المقدرة الخاصة بتحديد السلع الواجب إدخالها في مجموعة السلع التي تنتجها الشركة وتقدير حجم الطلبات الخاصة بكل سلعة ، وكان ينقصه أيضا الحكمة والكفاءة في تخطيط Planning كميّات السلع والواجب الاحتفاظ بها في فروع الشركة ؛ ولا شك أنه في شركة يمثل هذا الحجم غالبا ما يحسن قيام مدير المبيعات بشمل هذه الظروف فقد تقرر إنشاء وظيفة جديدة هي وظيفة المدير التجاري Marchandise Manager وأسندت إليه أوجه النشاط التي تتوسط الإنتاج والبيع ولا تدخل في أعمال الإنتاج Production التنفيذية أو الإشراف على عمال البيع ، وبذلك عفى مدير المبيعات من مسؤولية اتخاذ القرارات النهائية الخاصة بتقرير السلع الواجب توزيعها ، وتحديد حجم الإنتاج من السلع المختلفة والذي تتولى إدارة الإنتاج أعداده ، والاحتفاظ بسجلات دقيقة منفصلة عن المخزون من السلع المختلفة في جميع فروع الشركة وتوجيه حركة السلع من المصنع إلى التسروع حتى يمكن الوفاء بطلبات العملاء في المواعيد المناسبة ، وكذلك الإشراف على عملية شحن طلبات العملاء إليها ، وأسندت كل هذه الأعمال إلى المدير التجاري .

ولا شك أن هذا التنظيم الجديد قد ساعد مدير المبيعات على تركيز اهتمامه في أوجه النشاط التي يتقنها وينضله وينفق منها قدرته وكفاءته . هذا بالإضافة إلى أن هذا التنظيم قد أتاح الفرصة للإشراف على مجموعة مهمة وضرورية من أوجه النشاط التجاري الذي لولاه لما أمكن أدائه بنجاح .

ولقد كان من الممكن إنشاء وظيفة جديدة أعلى من وظيفة مدير المبيعات وتشرف على دائرة أوسع من النشاط ويعطى صاحبها لقب « نائب المدير العام لشئون المبيعات Vice President in Charge of Sales » غير أنه من أجل شخصية مدير المبيعات وعلاقته بعملائه ومندوبي البيع ، فقد وجد أنه من الأفضل عدم وضع مدير جديد فوق ( أعلى من ) الشخص المعروف عنه عموماً أنه مدير لإدارة المبيعات .

وعلى ذلك يمكن أن يقال أن مثل هذه التغيرات والتعديلات غالباً ما تكون ضرورية بالنسبة للمبكر المثالي للتنظيم ، ويلاحظ أن كثيراً من الشركات تقع في خطأ كبير عندما تتبادى في ذلك بشكل من التطرف فتبنى جهازها التنظيمي على أساس الأشخاص وبعيدا عن كل أساس منطقي في تحديد الواجبات وتجميع أوجه النشاط . ولكنه إذا نصحتنا بالابتعاد عن مثل هذا التطرف فإنه يجب أن نلاحظ أن كثيراً من التنظيمات يجب أن تغير وتعديل إلى درجة معينة لكي تتفق مع مقدرة الأفراد الذين يشغلون الوظائف الهامة . وكثيراً ما يواجه المسؤولون في المشروع مشكلة جهاز الاختيار بين الاستئناء عن خدمات موظفيهم أو استخدام جهاز تنظيمي لين بالمثال من وجهة نظرهم . ولكنه عندما يكون للشخص قيمة خاصة لدى المنشأة ، فإن تعديلاً بسيطاً في الجهاز التنظيمي يكون أحسن حلاً للمشكلة من الناحية العملية .

توافر المرونة :

لا شك أنه من أحد صفات الآلة أنه يمكن الاعتماد عليها في تأدية نفس العمل مئات بل آلاف المرات فهي تؤدي عملية معينة بدقة متناهية وقد يصعب على الإنسان عملها بالنسبة لأعمال الإنسان حيث أنه إن أمكن تغيير الخدمة التي تقدمها فإن ذلك يكون في حدود ضيقة جداً .



والجهاز التنظيمي يشبه الآلة في فواح كثيرة فهو يصمم لتحقيق أهداف معينة وله أجزاء متعددة متحمسة تتعاون مع بعضها في تحقيق هذه الأهداف ولكن الجهاز التنظيمي يجب ألا تطفئ عليه الناحية الآلية ويجب ألا يكون صورة طبق الأصل من الآلة من حيث جمودها وعدم مرونتها . حيث أن الأفراد الذين يتكون منهم التنظيم يجب ألا يكونوا مجرد رموز أو هياكل ميكانيكية ، وإنما يجب أن يتمتعوا بقسط كلف من الحرية والذكاء حتى يمكن أن يتقبلوا أى تغيير أو تعديل في الظروف التي يعملون فيها .

وعموماً يمكن أن يقال أنه إذا بذل مجهود كبير جداً في وضع حد فاصل قاطع بين أوجه النشاط التي تؤديها إدارة معينة وبين أوجه النشاط التي تؤديها إدارة أخرى . وإذا استخدمت تعاريف Definitions مفصلة جامدة للواجبات والمسؤوليات في جميع أنحاء التنظيم فإن هناك احتمال كبير لأن يحول عدم المرونة Inflexibility دون حدوث التعديل اللازم لمواجهة التغيرات الكثيرة والمشاكل الشخصية والانسانية التي لا مجال لها من ظهورها في أى شكل من أشكال الانسان التعاوني .

وحيث أن الجهاز التنظيمي لا يستخدم في ظروف ساكنة Static وإنما يعمل في ظروف متغيرة متجددة Dynamic باستمرار ، فيجب ألا يكون جامداً الى حد كبير Too Rigid ، فمثلاً نجد أن التغيرات في السوق التنافسية التي توزع فيها منتجات المنشأة ، وضرورة تشغيل المصنع بأقصى طاقة إنتاجية لمواجهة زيادة كبيرة في طلبات العملاء . والمحافظة على المال السائل السائل عند صعوبة الاقتراض ، وغير ذلك من الظروف المتعددة تتطلب مرونة كافية في التنظيم تساعد على مواجهة الظروف الجديدة بالموازنة والتعديل اللازم .

#### التعارض بين التصرفات الفردية والتصرفات الجماعية :

ان دراستنا لدوائر الأعمال تبين لنا أن كل الناس تقريباً يعتمدون الى حد كبير على بعضهم البعض في تصرفاتهم الانسانية وذلك بشكلى تعاوني

ملحوظ ونتيجة لذلك فإن كل مشروع يعتبر مجهودا تعاونيا  
Cooperative Effort في ذاته •

وبالرغم من ذلك فإن المشروع يجب أن يعتمد على أفراد من مديريين  
وعاملين في اظهار مميزاته عن غيره من المشروعات واتفراده ببعض الصفات  
اللازمة لنجاح أعماله ، ولذلك فإن الشخصية المعنوية Business Entity  
لكل مشروع تواجه باستمرار مشكلة التنسيق بين أوجه النشاط اللازمة  
لتحقيق الأهداف العامة وذلك عن طريق العمل الجماعي Collective  
Action وفي نفس الوقت تعطى الفرد حرية التصرف اللازمة لتتبع  
روح الأقدام والمبادأة Initiative • وحيث أن الأفراد من مديريين  
وعاملين هم الذين يكوفون العنصر المتحرك Dynamic Element في  
جميع الأنظمة الخاصة بالعمل الجماعي ، فإنه يجب أن تكون هناك طريقة  
لإفساح المجال أمام الصفة الفردية Individuality التي تنبعث من كل  
عضو من أعضاء المجموعة الانسانية التي يتكون منها التنظيم •

ولا شك أنه يمكن إفساح المجال أمام الحرية الفردية في بعض  
نواحي العمل مثل الأبحاث Research والبيع الشخصي Personal  
Selling وذلك بدرجة أكبر من العمل في الإدارات الأخرى التنظيم حيث  
يكون عمل كل فرد وتصرفه مرتبط بدرجة كبيرة بعمل الأفراد الآخرين  
وتصرفاتهم •

وعموما فإن المشكلة لها أهمية كبرى بالنسبة للعاملين والمديرين على  
حد سواء • فالموظف يجب أن يؤمن أنه لكي يمكن نجاح العمل الجماعي  
فسوف يكون من الضروري تحديد درجة الحرية الفردية للعاملين • ونذاك  
فيجب على جميع العاملين أن يبذلوا مجهودا نفسيا عند القيام بعمل  
جماعي تعاوني • ولا بد للعامل أن يكون مستعدا لأن يرى آراءه واقتراحاته

لا يأخذ بها أولئك الذين يشرفون على المشاكل العامة للمشروع وينظرون إلى المنشأ ككل عند قيامهم بذلك ، ومن جهة أخرى يجب ألا يسمح للجماعة Group أن تسيطر كلية أو أن تتحكم Dominate في تفكير الفرد إذ يجب على العاملين أن يكون لهم شخصية وأن يكون لهم حق توجيه الأسئلة والاستفسارات وتقديم الاقتراحات ورغبة منهم في تحسين الإجراءات وطرائق العمل التي تسير عليها المنشأة .

ويجب على المدير كذلك عندما يحاول تحقيق نتائج سريعة ألا يخلق أو يستخدم شكلا تنظيميا أو فلسفة إدارية تعمل على عدم تنمية الشخصية الفردية لأعضاء الجماعة . ويجب أن تتوافر المرونة الكافية في التنظيم لكي تفسح بعض المجال أمام الصفات والمميزات المتنوعة لأفراد التنظيم ، وفي نفس الوقت يجب أن يكون التنظيم من القوة بحيث يثير إخلاص الفرد للمشروع ، وينميه حتى يشعر بالفائدة من التعاون والعمل مع زملائه لتحقيق الأهداف ولا شك أن المدير في المشروع يواجه مشكلة من أعقد المشاكل - ولكنها شيقة ومجبية إلى نفسه - عندما يعمل على إيجاد التوازن المناسب بين التصرفات والأعمال الجماعية والتصرفات والأعمال الفردية .

## الفصل الرابع

### الأسلوب العلمى فى التنظيم والاصلاح الادارى

ان العمل الثورى لابد أن يكون عملا علميا ، واذا تخلت الثورة عن العلم ، فمعنى ذلك أنها مجرد انفجار عصبى تنفس به الأمة عن كبته الطويل ولكنها لا تغير من واقعها شيئا . والعمل هو السلاح الحقيقى لارادة الثورية وهو الذى يحقق النصر الثورى .

والأسلوب العلمى فى التنظيم والاصلاح الادارى ، يعتمد على أسس ومبادئ أثبتت التجارب العملية نجاحها . ولا شك أن النجاح يتأكد عندما تطور هذه المبادئ بالشكل الذى يتفق وظروف المجتمع الذى نعيش فيه وظابع المشاكل التى نواجهها فى مرحلتنا الجديدة من مراحل التطبيق الاشتراكى ، ومن هنا يصبح الأسلوب العلمى متناسبا مع ظروف البيئة ومشاكل التطبيق .

وسوف نتناول فى هذا المجال الأسلوب العلمى فى معالجة المشاكل الحية بالنسبة للتنظيم بشكل عام وبالنسبة لاصلاح الادارى فى الجهاز الحكومى بشكل خاص .

#### اولا : التنظيم بشكل عام :

سبق أن أشرنا الى أنه يمكن أن ننظر الى التنظيم على أنه وظيفة ادارية تهدف الى تحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين . واسناد كل مجموعة من النشاط الى شخص مسئول وتفويضه السلطات والاملاحيات اللازمة لأداء هذا النشاط ، بحيث يكون هناك تنسيق فى العلاقة بين هذه المجموعات من النشاط وبين سلطات المشرفين عليها . وهذه النظرة الى التنظيم لاشك أنها نظرة واقعية حيث يظهر نتيجة لها الهيكل التنظيمى أو الخريطة التنظيمية للمشروع بما فيه من علاقات . وهذا تفهم حقيقى لقوى التنظيم تدفع الى تحقيق الهدف .



ويسكن أيضا أن ننظر الى التنظيم بنظرة أوسع وأكثر مرونة على أنه أى تكوين أو مظهر مرتب محسوس لأى اتحاد انساني بين مجموعة من الأفراد تشترك فى تحقيق هدف معين متفق عليه . ومعنى هذا أن أى مشروع - فيما عدا مشروع الفرد الواحد - يعتبر تنظيما بذاته . ولكن الأمر سوف يقتضى أيضا أن يحدد اختصاص كل فرد فى المجموعة وأن تحدد العلاقات والسلطات وبالتالي يظهر الهيكل التنظيمى العام للمشروع .

ولذلك فهما كانت النظرة الى التنظيم ، فالمهم فى الأمر هو واقعية التنظيم وحيويته وفعاليته فى تحقيق الهدف الذى يسعى اليه المشروع .

ولا شك أن التنظيم كمشكلة من أهم المشاكل الحيوية الحساسة التى تواجه مجتمعاتنا بشكل عام ومشروعات القطاع العام بشكل خاص قد أصبح أمرا ملموسا لا يختلف فيه اثنان وتنظيم المشروعات الجديدة يعتبر أسهل بكثير من إعادة تنظيم المشروعات القائمة التى أخذت طابعا معيناً وتقاليد خاصة . وإعادة التنظيم فى الحقيقة عملية لا تحتاج اليها المشروعات المتعثرة فحسب ، بل تحتاج اليها أيضا المشروعات الناجحة ، إذ أن النجاح - مبالغة نسبية ، ودائما هناك مستوى أفضل يمكن الوصول اليه ، ودائما هناك مجال لتخفيض التكاليف وتبسيط الاجراءات وتحسين طرق العمل ومنع الازدواج والإسراف فى الوقت والمجهود ، وسوف تظل هناك مجالات كثيرة لرفع الكفاية الانتاجية للمشروعات والعاملين بها عن طريق التنظيم السليم اذا ما نهج المنهج المناسب واتبع فيه الأسلوب العلمى .

والتنظيم فى حدود المعنى الذى أوضحناه يتناول كثيرا من المشاكل منها ما يتصل بالهيكل التنظيمى العام للمشروع ، ومنها ما يتصل بالوظائف التى يتكون منها التنظيم والعاملين الذين يشغلون هذه الوظائف ، ومنها ما يتصل بلوائح العمل الداخلى فى التنظيم . ولما كانت هذه المجالات

التنظيمية تتناول العديد من المشاكل التفصيلية ، فأننا سوف نركز على بعض المشاكل الحية الجوهرية في هذه المجالات والأسلوب العلمى فى معالجتها •

#### الأسلوب العلمى فى اعداد الهيكل التنظيمى العام :

ان خريطة التنظيم أو الهيكل التنظيمى العام للمشروع هو نقطة الانطلاق لأى عملية تنظيمية أخرى • وهو التنظيم الشامل للمشروع الذى يتناول ( كما سبق أن أشرنا ) ما يلى :

١ - تحديد أوجه النشاط التى يجب أن تبذل لتنفيذ السياسات المحددة والخطط المرسومة التى يتحقق عن طريقها الهدف المطلوب •

٢ - تقسيم وتجميع أوجه النشاط هذه فى شكل وحدات عمل ( إدارات وأقسام ... الخ ) لتحقيق التخصص وتسهيل الاشراف •

٣ - تحديد وتعريف السلطات والصلاحيات التى تمنح لكل مشرف لضمان حسن العمل وبالتالي تحديد العلاقات بين الأجهزة •

٤ - مدى الاستفادة باللجان ، وكيفية تنسيق جهود اللجان ووحدات العمل وتجميعها فى شكل مترابط وجهاز تنظيمى واحد •

٥ - تصميم التنظيم بالشكل الذى يحقق الأهداف المنشودة ايجابيا مع عدم اغفال الجانب الشخصى من التنظيم ومشاكل الأفراد الذين يعتمد عليهم هذا التنظيم •

ومعنى هذا أن اعداد خريطة التسليم سوف ينتج عنها اندماجات وتقسيمات فى الأجهزة وتعديل فى السلطات والصلاحيات والاختصاصات الخاصة بالعاملين ، بما يمس قطاع الأوضاع الوظيفية والمادية والأدوية لئلاء العاملين وهنا تظهر مدى حساسية هذا العمل •

وقد بذلت محاولات سابقة لاعداد الهيكل التنظيمى العام لمشروعات معينة عن طريق لجنة من المسؤولين فى المشروع ، وكانت النتيجة اما أن مثل هذه اللجنة لم تصل الى شىء ، واما أنها توصيات الى ما سسته تنظيم للمشروع لم يسكن تطبيقه ، والسبب فى ذلك أن أعضاء مثل هذه اللجنة يبادرون الى الدفاع كل عن كيانه ، أو يحاول الواحد منهم أن يحصل على كسب من الآخر ، أو يجامل كل منهما الآخر ، أى تأخذ المناقشات الطابع الشخصى بدلا من الطابع الموضوعى ، وبالرغم من خبرة أعضاء اللجنة ومعرفتهم بالمشاكل العملية للمشروع ، فإن التنظيم يفقد فى هذه الحالة أهم ميزة عملية له وهى الموضوعية هذا فضلا عن أنه عند محاولة تطبيق التنظيم الذى تعده هذه اللجنة فإنه سوف يفاقم مقاومة عينة ، بشكل رسمى وغير رسمى لأنه قطعاً سوف يوصف بالتجيز ، حقا أو باطلا ، أنه قد مس مصالح العاملين وصدر أصلا من ذوى مصلحة .

ومن هنا فإن الأسلوب الأفضل لاعداد الهيكل التنظيمى العام أن تقوم بهذه العملية جهة استشارة وخبرة خارجية عن الشركة ، فالعين الخارجية فضلا عن أنها أقدر على ملاحظة العيوب وتقطيع الضعف من أولئك الذين يعيشون دائما ومن يوم لآخر وسط هذه العيوب والنقائص ، فإنها دائما ما ينظر اليها على أنها جهة محايدة ليست لها مصلحة خاصة الا مصلحة العمل ولذلك فإن جهة الخبرة والاستشارة الخارجية عادة ما تجد قبولا من الغالبية فى الشركة ، وبالتالي سوف تجد توصياتها قبولا عاما وخاصة اذا لاحظت خبير التنظيم النواحي الانسانية والبيكولوجية للإفادة عند حدوث أى تغيير أو تجديد ، وعالج ذلك فى تطبيقه ومتابعته للتنظيم الجديد .

والأسلوب فى هذه الحالة أن يقوم الخبير بدراسة وفحص نظام العمل بالشركة حتى يمكنه أن يعيش فى ظروفها ومشاكلها . ثم يتقدم بالتنظيم المقترح ومناقشته مع المسؤولين ، محافظا دائما على موضوعية

الختلفة أثناء دراسته ليحصل منهم على المعلومات ويوضح لهم مهمته في المعاونة ويسعد لقبول التنظيم والتعاون في تطبيقه .

وفيما يلي نورد عددا من الأسئلة والاستفسارات ونواحي البحث في نظام العمل الداخلي بالشركة التي يمكن أن تجتذب خبير التنظيم وتكون محل دراسته ومعالجته :

١ - هل توجه الجهود الأساسية في الشركة الى تحقيق الهدف الرئيسي لها ؟

٢ - هل تضم الشركة هيئة ادارية لها من الكفاءة والخبرة والتدريب ما يؤهلها لتحقيق هذا الهدف الرئيسي . واذا توفر ذلك ، فهل يوجد كل عضو من أعضاء الهيئة الادارية في المكان المناسب له ، وهل تسند اليه المسؤولية أو الوظيفة التي هو أهل لها ؟

٣ - هل الهيكل التنظيمي العام للشركة سليم ؟ هل هناك علاقة منطقية سليمة تربط بين الوظائف المختلفة ؟ وهل جمعت هذه الوظائف أو أوجه النشاط على أساس منطقي سليم لتحقيق أكبر كفاية اتاجية ممكنة ؟

٤ - هل هناك خريطة تنظيمية Organization chart تبين الهيكل التنظيمي الحالي الشركة ؟

٥ - هل هناك دليل للتنظيم Organization Manual في الشركة يبين ويعرف الوظائف الادارية المختلفة ، ومسئولياتها ، وسلطات القائمين عليها ، والعلاقات المختلفة بينها ؟

٦ - هل ينهم كل عضو من أعضاء الهيئة الادارية في الشركة عمله ، وسلطته ، ومسئوليته ، وعلاقاته بالآخرين فهما واضحا جليا ؟ اذا كان



الأمر كذلك فيجب ألا يكون هناك أى تداخل فى الاختصاص ، أو  
أى تعارض فى السلطات ، أو أى ضيق أو شعور غير طيب بين المديرين ،  
كما يجب أن تصدر القرارات الادارية من أصحابها فى الأوقات المناسبة ،  
وإلا يسمح بأعمال متأخرة أو مهملة بأى حال من الأحوال داخل  
هذه الشركة .

٧ - هل هناك تنسيق ، وتعاون طيب بين وحدات العمل المختلفة فى  
الشركة ؟ هل هناك ادارات تعمل فى اقل تقاليل تام عن الادارات الأخرى .

٨ - هل هناك مراجعة مستمرة لخريطة التنظيم ودليل التنظيم فى  
الشركة ؟

٩ - هل هناك عاملون لهم أكثر من رئيس مباشر ، أو هل هناك  
عاملون ليس لهم رئيس بالمره . اذا كان هناك مثل هذه الحالات فى الشركة،  
فلا بد أن تقل الكفاية الانتاجية ويسود الارتباك فى العمل .

١٠ - هل هناك مديرون يشرفون على عدد من المرءوسين أكثر من  
طاقاتهم ؟ اذا توفر ذلك فى الشركة فلا بد أن تضعف، عمليات التخطيط ،  
واتوجيه ، وتنمية الكفايات ، والرقابة ، أى لابد أن تضعف كفاية  
الوظائف الادارية الواجب تأديتها فى الشركة .

١١ - هل أسندت جميع أوجه النشاط الضرورية فى الشركة الى  
الأشخاص المناسبين من أعضاء الهيئة الادارية فى الوحدات الانتاجية  
المختلفة ؟

١٢ - هل لدى الشركة أى برنامج لشغل الوظائف الادارية التى  
تخلو : هل تتبع سياسة خاصة بالترقية من الداخل ، أو هل هناك برنامج  
خاص للاختيار والتعيين ، أو هل يتم التعيين على أساس غير رسمى محدد؟

١٣ - هل هناك برامج لتسمية وتكوين الهيئة الادارية ؟ هل هناك برامج لتدريب الأفراد ورفع كفاءتهم الانتاجية في الشركة ؟

١٤ - هل هناك تقويم Evaluation دورى لأعضاء الهيئة الادارية لمعرفة مدى تقدمهم ونجاحهم وامكانياتهم المقبلة ؟

١٥ - هل يطلب من أى عامل أو رئيس أن يكون فى وقت واحد مساعداً وناقداً لموظف آخر ؟ إذا كان ذلك موجوداً في الشركة فلا شك أن العلاقات الانسانية فيها سوف تكون غير طيبة .

هذا وبعد أن تتجمع لدى خبير التنظيم البيانات والمعلومات اللازمة بالاجابة عن الأسئلة السابقة وغيرها ، وبعد أن يصبح فى الصورة ، واعياً لظروف الشركة الخاصة وظروف أفرادها وتصرفاتهم وكماياتهم ، يمكن لهذا الخبير أن يقوم بوضع التنظيم الجديد لهذه الشركة . ويجب أن تتم هذه العملية على مراحل وفى خطوات متسلسلة منطقياً ، كما سبق أن أشرنا وفيما يلى اقتراح للتطورات التى يمكن اتباعها فى وضع التنظيم الجديد :

١ - تحديد وتعريف الهدف ، حيث أنه لا يوجد تنظيم نموذجى يمكن وضعه لأى مشروع ، وإنما التنظيم يوضع بناء على الظروف الخاصة بالشركة والهدف مهم جداً فى تحديد مقتضيات التنظيم الذى سوف يسعى لتحقيقه بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

٢ - تحديد الوظائف الضرورية لتحقيق الهدف . ولاشك أن بعض هذه الوظائف وأوجه النشاط سوف يكون رئيسياً وبعضها سوف يكون فرعياً للخدمة ، ولكنه يجب تحديد كل منها .

٣ - تجميع الوظائف فى وحدات أو أجهزة للعمل وذلك على أساس التشابه أو التكامل ، ويطبق للطرق الشائعة والمناسبة للشركة ، والتي سبق شرحها .

٤ - تحديد اختصاصات أجهزة ووحدات العمل بالشركة وتحديد الشخص الذي يشرف على كل منها ويتحمل أعباءها .

٥ - تعيين أفراد مؤهلين ذوي كفاية مناسبة لمزاولة الأعباء وتحمل المسئوليات المختلفة في الشركة . ومعنى ذلك أن إعادة التنظيم عادة ما تقتضى إعادة توزيع الأفراد في الشركة ، وقد يقتضى الأمر تزويدهم بكفايات جديدة ويلاحظ أن يتم عادة توزيع الأفراد الحاليين ، أو تعيين الأفراد الجدد ، على أساس المؤهلات والكفايات التى تتطلبها الوظيفة التى سوف يشغلها كل فرد ، هذا بالإضافة الى تحديد نوع وكمية التدريب اللازمة لكل فرد أو مجموعة لمعاونته بشكل سريع فى القيام بأعباء وظيفته الجديدة .

٦ - تعريف كل فرد بوظيفته ، ومسئوليته وسلطاته ، وعلاقاته بالآخرين فى الجهاز التنظيمى للشركة ويجب أن يتم ذلك بوضوح تام ، وبناء على شرح وتوضيح الغرض الأساسى من إعادة التنظيم وكيف أن هذا التنظيم الجديد سوف يرفع من الكفاية الانتاجية للأفراد ، وسوف يتيح أمامهم فرصا أحسن للترقى والى الجاح ، ولأنك أن هذه مهمة شاقة تحتاج الى لباقة تامة من خير التنظيم الذى يتولى اداة التلوج التى عادة ما تكون فى صدور الأفراد عند كل تجديد أو إعادة تنظيم فى أعمالهم . والحقيقة أن نجاح التنظيم يتوقف الى حد كبير على مدى فهمه وقبوله بواسطة الأفراد والأمر لا يحتاج فقط الى قبول التنظيم بواسطة المسئولين فى المنشأة . وإنما يحتاج أيضا ترويضه بين جميع القوى العاملة فى المشروع . ومن أجل ذلك يحتاج الأمر الى تحسين الصلة وتوليدها بين خير التنظيم والأفراد فى الشركة أثناء دراسته وفحصه ويحتاج الأمر كذلك الى شرح وتوضيح ومتابعة ، لتطبيق التنظيم الجديد ومن أجل هذا لابد أن يكون خير التنظيم واعيا لمقضية وانجاعات هؤلاء الأفراد .

ويتوقف نجاح هذا الأسلوب في التنظيم على اقتناع الإدارة في  
الشركة بأهمية وضرة التنظيم حتى لا يكون الأمر مجرد مساهرة الاتجاه  
العام نحو التنظيم ، أو مجرد المباهاة بوجود ما يسمى بالتنظيم . وانا  
تأون هناك جدية وحرص على تطبيق التنظيم والاستفادة بسراياه . فقد  
لوحظ مثلا في حالات كثيرة عندما أنشئت أجهزة جديدة حيوية في  
تنظيمات بعض الشركات ، مثل إدارات التخطيط والمتابعة والعلاقات العامة  
والتنظيم والتدريب . أن اتخذت من الإدارة أما مجالا لترفية واستفادة  
البعض أو مكانا لنفى البعض . وبالتالي فقدت هذه الأجهزة الحيوية  
فاعليتها . ولم تتحقق الاستفادة المرجوة من انشائها . بل وقد يؤدي ذلك  
الى اضعاف الثقة عموما في التنظيم .

هذا ويلاحظ أن خبراء التنظيم المحليين أفضل كثيرا من الخبراء  
الأجانب . وليس في هذا تعصبا وانا لأنه من الضروري أن يفهم الخبير  
طبيعة مجنec العاملين في الشركة قبل أن يستطيع وضع تنظيم فعال ، بما  
يصعب على الخبير الأجنبي ، وخاصة أن فترة أقامته محدود . وبالتالي  
تكون تنظيماتهم بعيدة عن التطبيق . وهنا تبرز أهمية العناية بتدعيم  
الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، وإنشاء مراكز البحوث في الجامعات  
جميعا المخبرات وتشجيعا للعمل العلمى الجساعى ، وبقتضى ذلك قطاعا  
معاونة وتجاوبا من الشركات والمؤسسات ، ولا أقل من أن يخصص في  
ميزانية كل شركة اعتماد مالى لأعمال البحوث ومنها بحوث التنظيم وبحوث  
العمليات .

#### الأسلوب العلمى في توصيف الوظائف وشغلها بالمهنيين :

إن الخطوة التى أخذت نحو توصيف الوظائف في شركات القطاع  
العام كانت ولا شك خطوة ضرورية لحد من تعخطيط وتوزيع القوى العاملة ،  
وبالتالى وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب والتجول من تطبيق  
مبدأ تسعير الشهادات الى تطبيق مبدأ الاشتراكى لكل على قدر عمله .



وبالرغم من أن هذه الخطوة قد نبهت الأذهان وأثارت الوعي في القطاع العام بالنسبة لهذه الأهداف ، إلا أن الأسلوب الذي اتبع لم يحقق كل التوائد المرجوة وذلك للأسباب الآتية :

١ - أن كثيرا من الشركات قامت بعملية توصيف الوظائف دون وجود تنظيم عام يحدد هذه الوظائف ، وبالتالي فقد كان التوصيف للوظائف شخصا وليس موضوعيا . فقد وصفت الوظيفة من أجل من يشغلها ، وليس من أجل وضعها التنظيمي ودورها في تحقيق الهدف ، هذا بصرف النظر عن وجود ازدواج أو إسراف في وظائف معينة ونقص في وظائف أخرى .

٢ - قيمت الوظائف أيضا على أساس مرتبات شاغليها أو على أساس الأفراد الذين يستقر عليهم الرأي في شغلها ، وبالتالي فقد كانت العملية تقييم أفراد وليست تقييم وظائف .

لذلك فإن الحل لهذه المشاكل يتلخص فيما يلي :

١ - أنه لا بد من إعداد التنظيم العام للشركات قبل البدء في توصيف الوظائف .

٢ - بناء على التنظيم تحدد الوظائف اللازمة بشكل موضوعي ويتم توصيفها أيضا بشكل موضوعي حسب وضعها في التنظيم وأهميتها في نشاط الشركة وتحقيق أهدافها على أن تعهد هذه العملية بشكل أساسي إلى جهات الخبرة والاستشارات التنظيمية الخارجية عن الشركة لتفهم الأسباب التي أوجدها سابقا .

٣ - بناء على التوصيف الموضوعي يمكن أن يتم تقييم الوظائف بشكل موضوعي بعيدا عن التأثير بأشخاص العاملين وعلاقاتهم بالمسؤولين في الشركة .

٤ - بناء على التوصيف ونحذبد العدد النوعى اللازم من القوى العاملة يمكن تخطيط التعليم والتدريب وتوزيع القوى العاملة على أساس سليم يحقق وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب .

وهناك مشكلة أخرى يجب أن نلفت إليها النظر فى هذا المجال ، وهى مشكلة انطائية فى شغل المناصب الادارية الرئيسية فى الشركات . حيث أننا بشكل عام نجد مناصب اشركات الغذائية والمطاحن والمخابز محتكرة للزراعيين لأنها زراعية ، ومناصب الشركات الصناعية للمهندسين ، ومناصب البنوك وشركات التأمين للتجارين ... الخ .

والحقيقة أن المشكلة أعمق من ذلك ، فالمناصب الادارية هذه تحتاج أصلاً وأساساً الى خبرة وكفاية ادارية ، وشاغلها مهما كانت مهنته السابقة أو تخصصه الفنى السابق فهو الآن مدير لابد أن يعطى الأهمية لجميع النواحي الفنية التى يشرف عليها ، ولا يجب أن يتحيز لاحدى هذه النواحي الفنية حتى ولو كان ذلك هو تخصصه السابق والا فقد المدير صلاحيته كمدير . هذا فضلاً عن أن المدير فى وضعه الادارى لا يتعرض للنواحي التمنية الا بشكل عام تاركاً التعمق فيها لمساعديه من الفنيين المهنيين من التخصصات المختلفة الهندسية والتجارية والقانونية ... الخ وعلى ذلك فإن الأساس فى شغل هذه المناصب يجب أن يكون مبدأ الكفاية الادارية بعيداً عن أى تعصب أو طائفية مهنية .

#### الأسلوب العلمى فى اعداد اللوائح :

ان الأصل فى لوائح العمل الداخلى بالشركات أن تكون خاصة بالشركات ومشاكلها الخاصة وتلزم فيها المحلية التى عادة ماتختلف عن الظروف فى شركة أخرى أو قطاع آخر . فلا شك أن هناك اختلافاً فى المشاكل والظروف الخاصة بشركة بلاستيك عن شركة أسمدة عن شركة ورق بالرغم من أن كل هذه الشركات كلها تابعة لقطاع نوعى واحد وهو الصناعات الكيماوية . كما أن ظروف ومشاكل شركة داكوتا للورق تختلف

نظام من ظروف ومقتضى كل شركة الورق الأهلية . هذا فضلا عن اختلاف  
ظروف الشركات الصناعية عن شركات المقاولات عن شركات التجارة .

والأصل في اللائحة أنها أداة لتنظيم العمل الداخلي ، وأداة للرقابة  
أيضا وبالتالي فهذه قانونان مضافان متنازعان هذه العمليّة . المرونة في  
العمل من ناحية حيث تقتضى أعداد لائحة عامة بالعمل في كل شركة  
والرقابة المركزية من ناحية أخرى حيث تقتضى الاتجاه نحو توحيد اللوائح  
وتعميم تطبيقها . والظاهر حقيقة أن القوة الثانية هي التي تغلبت على  
القوة الأولى بسبب سريان اتجاه توحيد وتعميم اللوائح على الشركات  
وقطاعات العمل . وهذا ما أدى إلى عرفلة وتعميد العمل في كثير من  
الشركات وبالتالي ظهور الشكوى من ذلك . فهل يعقل على سبيل المثال  
أن يطبق بشكل عام مبدأ الشراء المباشر بحد أقصى ٢٠٠ جنيه في حين  
أن هذه القيمة قد تكون محدودة جدا في حالة شركات المقاولات  
الكبيرة .

ويلاحظ أن هناك نقطة هامة قد خفيت على أصحاب الرأي العمومية  
اللوائح وهي أنهم لازالون يعملون كثيرا على اللوائح بالنسبة للرقابة  
المركزية وهو نفس الاتجاه الذي كان سائدا قبل تطبيق مبدأ التخطيط  
الشامل في الدولة . ولذلك فيجب أن يكون واضحا أن هناك فرقا كبيرا  
بين أهمية اللوائح كأداة للرقابة المركزية في مجتمع بلا خطة ، وأهميتها في  
مجتمع يسير على نظام التخطيط الشامل . ففي الحالة الثانية حيث  
التخطيط الشامل وحيث ظروفنا الحالية يجب أن تكون الرقابة المركزية  
رقابة على تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة أي رقابة على الأداء وعلى نتائج  
تنفيذ الخطة أكثر منها رقابة على مجرد تنفيذ لوائح .

وعلى ذلك وفي حدود هذا المفهوم ، نرى أن الأسلوب الأفضل في  
مرحلتنا الحالية أن يترك لكل شركة وضع لوائح العمل الداخلي لها في  
المشتريات والمخازن والشؤون المالية ، توجيهها للأداء الداخلي ، وأداة

للمراقبة الادارية الخاصة بالشركة نفسها ، ولا مانع من توجيهات عامة من  
المؤسسات الى الشركات لمراعاتها ولكن فى أضيق الحدود •

### ثانيا - خطة الاصلاح الادارى فى الجهاز الحكومى

ان الشعب المصرى فى يوم بدء ثورته المجيدة فى ٢٣ يوليو سنة  
١٩٥٢ ادار ظهره نهائيا لكل الاعتبارات البالية التى كانت تبدد قواه  
الاجابية وداس بأقدامه على كل الرواسب المخبئة من بقايا قرون  
الاستبداد والظلم • وأسقط الى غير رجعة جميع السلبات التى كانت تحد  
من ارادته فى اعادة تشكيل حياته من جديد •

ولقد اختار الشعب المصرى الحياة الاشتراكية كحل ثورى لمشكلة  
التخلف الاقتصادى والاجتماعى فى مصر • وكان هذا الحل الاشتراكى  
حتى تاريخه فرضها الواقع وفرضتها الطبيعة المتغيرة للعام فى النصف  
الثانى من القرن العشرين •

ولا شك أنه لا يمكن تحقيق المفاهيم والقيم الاشتراكية بشكلى عملى  
الا اذا اقيمت تشييدات وأجهزة تتمثل فيها تلك القيم وهذه المفاهيم •

والجهاز الادارى للدولة من أهم هذه التشييدات ، فالجهاز الادارى  
له دور ايجابى فى تدعيم الاشتراكية وتوطيد أركانها ، فاذا اخل هذا  
الجهاز وتسرب اليه الفساد انعكس ذلك على تنفيذ الاشتراكية بمفاهيمها  
العملية الحقيقية ، وأضعف من آثارها • ولذلك كان لابد من أن يمسد  
تنظيم هذا الجهاز ، اذ أن دكتاتورية الروتين والموظف وسوء معاملته  
للسواطين تشكل خطرا حقيقيا على الايمان بالاشتراكية •

والجهاز الادارى كجزء من تشييدات المجتمع لا يمكن أن يعيش فى  
فراغ ، بل لابد أن يواجه تغييرا جذريا تبنى بمشى مع المفاهيم الاشتراكية  
التي هى واقع حياتنا وثمره ثورتنا •



وإذا كان الجهاز الإداري يعتبر نفسه في ظل الرأسمالية طبقة فوق الشعب فإن الحل لا بد أن يكون جذريا ، ولا بد أن يوضع الجهاز الحكومي الإداري في وضع جديد يشعر الشعب معه أنه هو الطبقة السائدة وأن الجهاز الحكومي في خدمته . وهذا يتطلب أيضا تغييرا ثوريا في الجهاز الإداري للدولة .

وإذا كان التخطيط قد أصبح واقعا حتميا في الدولة فإن عدم ملائمة الجهاز التنفيذي الذي كان قائما قبل الخطة والذي هو تراث الماضي ومحصلة تاريخية قد ألجأ الدولة إلى إنشاء تنظيمات جديدة لتقوم بالمسؤوليات والأعباء المفروضة ومجهودات التنمية المقررة مع ترك الأجهزة التي كانت قائمة دون إعادة النظر في تحديد اختصاصاتها ومسئولياتها مما خلق من الازدواج والتضارب والتعارض في العمل ما لا بد من تحديده وعلاجه . ولذلك كان لا بد من مراجعة شاملة لمنطقية الجهاز الإداري .

وإذا كانت الدولة قد طبقت نظم الإدارة المحلية الذي أعاد توزيع الخدمات وكيفية أدائها ، فإن ذلك لا بد أن يقابلة تعديل وتغيير في بناء الوزارات وفي عددها واختصاصاتها بما يتفق ونظام الإدارة المحلية .

وكذلك فإن نجاح القطاع العام ومشروعاته لا يمكن أن يتحقق إلا في بلد يكون جهازه الإداري على مستوى عال من الكفاية، وهذا يتطلب إعادة بناء هذا الجهاز الإداري .

كل ذلك يشير أيضا إلى ضرورة إعادة صياغة القوانين لتخدم العلاقات الاجتماعية الجديدة التي تقيمها الديمقراطية السياسية تعبيرا عن الديمقراطية الاجتماعية لأن كثيرا من المواد القانونية التي مازالت تحكم علاقاتنا الاجتماعية قد جرت صياغتها في جو احتشاعي متخلف . ولا شك أن أول ما يعزز سلطان القانون هو أن يعتمد وجوده من أوضاع المجتمع المتطورة . كما أن القانون أيضا وهو في حد ذاته صورة من

صور الحرية لا بد أن يسايرها في اندفاعها إلى التقدم ولا يجب أن تكون مواد قيودا تصد القيم الجديدة في حياتنا .

كذلك فاللوائح الحكومية يجب أن تتغير تغيراً جذرياً من الأعماق لتكون قادرة على خدمة ديموقراطية الشعب كله .

### الأسلوب العلمى للإصلاح الإدارى :

إن طبيعة الأمور وحقيقة التطور الثورى فى جميع المجالات قد حددت ماهية الإصلاح الإدارى المطلوب ومداه . فليس الهدف أبداً توقيف الجهاز الحكومى من هذه الناحية أو تلك . وبذلك فليس الهدف أبداً دراسة المشاكل التى يعانى منها الجهاز الإدارى والحكومى وحصرها وتصنيفها على أساس اعتبار كل منها هدفاً للإصلاح وبذلك تعطى أولويات لمشاكل معينة ثم تعرض للإصلاح حسب برنامج زمنى ، ومتى انتهى تنفيذ البرنامج على هذا الأساس نكون قد انتهينا من إصلاح الجهاز الإدارى أن الأمر أعمق من ذلك بكثير . فالإصلاح الذى يفرضه مجتمعنا الجديد والذى تحدده طبيعة الاندفاع لثورتنا الاجتماعية هو إصلاح جذرى شامل يتناول الأسس والأوضاع والأفكار والقيم والمعتقدات التى تسود الأجهزة الإدارية . وبالطريقة أخرى فإن الجهاز كله يجب أن يعاد بناءه على أسس وأوضاع وقيم جديدة حدها لنا الميثاق الوطنى . أن الثورة الاجتماعية التى نخوضها قد بدأت تسلك كل الأوضاع والقيم والمعتقدات التى كانت تسود مجتمعنا . ولا بد لها أن تتغلغل إلى الأجهزة المختلفة التى هى تشييدات ذلك المجتمع وبنائه والا كانت مجرد ثورة لا تلبث أن تنطفئ .

والإصلاح الجذرى للمشاكل إذن لا يمكن أن ينظر إلى الأمور فى أى جهاز على أنها مجرد مشاكل هنا أو أخطاء هناك يمكن حصرها ثم دراستها وإصلاحها حسب برنامج زمنى . إن هذا الإجراء لا يمكن

يصل إلى مكونات من أوضاع ومعتقدات وقيم • بل يمكن القول أن الإصلاح بهذه الضرورة لا يخرج عن كونه ترقية للجهاز القديم • ومن خصائص الترقية أن يلتزم شكل الجهاز ، القائم وحدوده ، ولا بد أن يتشكل ويتأون بأوضاعه وقيمه ومعتقداته • وعلى هذا الأساس لا نكون قد عملنا شيئاً وتضيق كل الجهود أمام تناقضات الجهاز القائم •

وفضلاً عن أن إصلاح الآداة الحكومية عن طريق دراسة المشاكل وحصرها وإيجاد حلول لها لا يمكن أن يجدي ، فانه يكون مضللاً ، إذ يضالنا حتى في فهم الأمور في اتجاهها السليم • فقد يظن مثلاً أن نص الميثاق على أن يكون الجهاز الحكومي في خدمة الشعب يعني أن مشكلة معاملة الإدارات الحكومية التي لها صلة بالجمهور هي مشكلة يجب أن تعطى أولوية خاصة • وعلى هذا الأساس توجه الجهود لمعالجة تلك المشكلة كأنها جزء يعيش في فراغ وانعزال عن باقي الجهاز الحكومي • وبالطبع لن ينفع أى حل يقوم على هذا القرض ، بل أن كل الجهود التي تبذل للحصول على نتائج إيجابية بخصوص هذه المشكلة تكون بمثابة ضغط على العاملين في هذه الإدارات ، وقد يفسر بأنه ضغط من أجل الشعب فيسبب وقعة بين هؤلاء العاملين وبين الشعب •

ونعمل في دراسة برنامج العمل الوطني ما يساعد كثيراً في هذا السبيل فقد وضع برنامج العمل الوطني خطوات أساسية شاملة كاملة المدى للعمل وتتلخص الخطوات في : التقاء القوى الشعبية في هيئة مؤتمرة لإقرار الميثاق الوطني الذي يضع أسس العمل في المجالات ، ووضع أسس التنظيم الشعبي ووضعاً تنفيذياً تشكيلات ذلك التنظيم الخ وعلى أساس

تنفيذ تلك الخطرات يكون هناك ضمان لحل المشاكل المختلفة حلا جذريه  
يتناسب مع أفكارنا الثورية الجديدة .

وبذلك فبرنامج العمل الوطنى لاصلاح المجتمع لم يتم أبدا على  
أساس بحث المشاكل التى يعانى منها المجتمع المصرى وتصنيفها ثم وضع  
طرق بديلة لعلاجها ثم وضع أولويات لتنفيذ هذا العلاج . ولو اتبع مثل  
ذلك لضاعت الجهود دون الوصول الى أى اصلاح .

ان برنامج العمل الوطنى يقوم على مبادئ وأفكار وقيم ثورية  
جديدة لبناء مجتمع جديد . ولا بد له أن يدرك أولا المبادئ والأفكار  
القديمة وأن يهز الأسس التى قامت عليها تشييدات المجتمع كله حتى يمكن  
للمبادئ والأفكار والقيم الجديدة أن تسود . ولو اقتصر الأمر على  
مجرد بحث مشاكل وايجاد حلول لها ففى ظل المبادئ والأفكار والقيم  
القديمة وفى ظل الأجهزة والتشييدات التى تمثلها لما أمكن حل أى  
مشكل .

وبذلك فليس من سبيل الاصلاح الثورى للأداة الحكومية الا بإعادة  
بناء الأجهزة التى تتكون منها ، وخطه إعادة البناء لا بد أن تقوم على  
خطوات شاملة كاملة المدى ولا بد أن يقوم أساس ذلك على أفكار  
ومعتقدات وقيم جديدة مستمدة من الأسس والأفكار والقيم التى تمثل  
عنى ميثاقنا الوطنى . وبذلك فقط تكون الأجهزة خالية من المتناقضات  
وتستطيع أن تؤدى رسالتها الجديدة . وبذلك أيضا تصبح عملية ايجاد  
حلول للمشاكل مسألة بسيطة ممكنة .

ووضع خطة لاصلاح الأداة الحكومية تقوم اذن على وضع برنامج  
زمنى لخطوات شاملة كاملة المدى تشمل كل خطوة منها دورا فى ذلك  
البناء وبذلك فتمتى ثم تنفيذ الخطة يكون قد تم تنفيذ البناء كله ويكون



صالحا يمثل أفكارنا ومبادئنا ومعتقداتنا وقيمنا ولا تصبح هناك  
متناقضات تمنع الوصول الى الأهداف المتبغاة . اتنا بذلك نضمن أن  
المشاكل التي تعانيها الآن الأجهزة الحكومية القائمة يمكن أن نحلها  
بتفكير سليم بسيط هادىء .

ونخلص من ذلك الى أن خطة اصلاح الآداة الحكومية اصلاحا  
جذريا هي خطة خطوات شاملة كاملة المدى للبناء تمثل كل خطوة طبقة  
من طبقات ذلك البناء وليست خطة مشاكل وأولويات مشاكل . وبالتالي  
فان الاسلوب العلمى لوضع خطة الاصلاح الادارى فى الحكومة يتبلور  
فى الخطوات التالية :

أولا : تحديد الأهداف والأسس التى يقوم عليها التنظيم .

ثانيا : اعداد خريطة التنظيم العام للدولة وذلك فى حدود الأسس  
السابقة وبشكل يحقق الأهداف المحددة ... على أن يتناول المستويات  
العامة دون الدخول فى هذه المرحلة فى تفصيل الوحدات الداخلية فى  
كل جهاز من الأجهزة العامة .

ثالثا : خريطة التنظيم لكل وحدة عامة أو جهاز عام (وزارة... الخ) .

رابعا : تحديد اجراءات العمل الداخلى فى كل وحدة أو جهاز  
داخلى (ادارة ... مصلحة ... الخ) من وحدات وأجهزة الخريطة  
التنظيمية لكل وحدة أو جهاز عام .

خامسا : وضع وصياغة اللوائح والقوانين .

سادسا : اعداد الأفراد والمعدات والأجهزة اللازمة لحسن سير

العمل .

وختاما يمكن أن يقال أن الانسحاب العلمى فى حل مشاكلنا التنظيمية وتحقيق الاصلاح الادارى فى القطاع العام والحكومة ، لا بد أن يتشى مع ظروفنا الخاصة المحلية فى اطار من المبادئ العلمية السليمة وفى ضوء خبراتنا السابقة ودروسنا من الأخطاء التى حدثت والتجارب التى مررنا بها فى التطبيق ومواجهة مثل هذه المشاكل ،•واذا كانت المبادئ العلمية موجودة ومعروفة وإذا كانت الخبرات والكفايات العلمية متوافرة فى بلدنا ، فلا معنى مطلقا لأن يستبدل الطريقة العلمية فى حل مشاكلنا بطريقة التجربة والخطأ الغير مضمونة النتائج والتى تحملنا الكثير من التكاليف فضلا عن أنها لا تتناسب مع معدل التطور والتقدم الذى نهدف اليه •



## الباب السابع

### تكوين وتنمية الهيئة الادارية

#### STAFFING

- ١ - الوظيفة الادارية .
- ٢ - الاختيار والتعيين والترقية في المناصب الادارية
- ٣ - التدريب وتنمية الكفايات الادارية .





## الفصل الأول

### الوظيفة الإدارية

إن تكوين وتنمية الهيئة الإدارية Staffing وظيفة إدارية تتضمن اختيار المديرين وتعيينهم، وتدريبهم، وترقيتهم وتركهم للخدمة Retirement وتكون الهيئة الإدارية في المنشأة من المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والمشرفين على العمال. أي أنها لا تضم فقط أولئك الذين يشغلون وظائف هامة في المنشأة، وإنما تضم أيضا الوظائف المتواضعة الخاصة بالإشراف.

ولاشك أن الرأي الخاص باعتبار «تكوين وتنمية الهيئة الإدارية» وظيفة إدارية حديثة نسبيا (١)، ومعظم الكتاب يفترضون أن المديرين موجودون في المشروع (٢). ولقد تأثر القليل من الكتاب بأبحاث علماء

١. من الكتاب الذين اتخذوا هذا الاتجاه ما يلي :

a) M. J. Dooher and V. Marquis (eds.) The Development of Executive Talent. American Management Assoc., New York, 1952.

b) J. W. Riegel. Executive Development. Univ. of Michigan Ann Arbor, 1952.

c) H. Koontz and C. O'donnell, Principles of Management, McGraw Hill Book Co. Inc., New York, 1955.

٢. نظرا لهذه المجموعة من الكتاب ما يلي :

a) J. D. Moony, The Principles of Organization, Revised, Harper & Brothers, New York, 1939.

b) E. Peterson and E. G. Plowman. Business Organization and Management, Revised ed., Richard D. Irwin, Home-wood, Ill. 1949.

c) R. C. Davis, The Fundamentals of Top Management, Harper and Brothers, New York, 1952.

النفس والاجتماع ، ولذلك اهتموا بتعيين وتدريب المساعدين (١)  
Subordinate Managers ، دون أى تفكير فيما اذا كان هذا النشاط  
جزءاً من وظيفة ادارية .

وعسوماً فإن التغييرات التى حدثت فى الظروف التى وجد فيها  
مديرو المشروعات هى من ضمن الأساليب الزامة التى أتت الى الاهتمام بتكوين  
الهيئة الادارية كوظيفة ادارية Executive Function لا تقل فى أهميتها عن أية  
وظيفة ادارية أخرى . فالزيادة فى حجم المنشآت ، والمنافسة ، والتدخل  
الحكومى ، وقوة النقابات العمالية ، تعتبر العوامل الرئيسية فى الحاجة  
الى مديرين أكفاء مهرة . ولذلك عمل المسئولون فى المشروعات على  
تكوين جيل ادارى يمكنه أن يتولى الزيادة فى المستقبل ويعتمد عليه فى  
مراجعة المشاكل المتزايدة فى العصر الحديث . ولقد بدأ المديرون فى  
المشروعات يشعرون بأن ذلك من أهم واجباتهم الادارية التى يتوقف عليها  
مستقبل المشروع الى حد كبير . ولا عجب فى قول أحد مديري الشركات  
الأمريكية الكبيرة « ان مستقبل أى مشروع يتوقف على أفراد أكثر من  
أى عضو آخر » ولذلك فمن المهم أن يهتم بالوظيفة الادارية الخاصة  
بتكوين الكفايات الادارية وتسميتها ، حتى يمكن زيادة عدد المديرين  
لمقابلة حاجات المشروعات المتزايدة اليهم ، وخاصة مع وجود هذا النقص  
الملاوس فى القوى الادارية حتى فى البلاد المتقدمة .

#### مسئولية تنمية الهيئة الادارية :

ان واجب المدير أن ينظر الى تنمية خلفه وتقديمه Development  
مثلاً ينظر تماماً الى تنظيم المنشأة أو القسم ، والى توجيه مساعديه ،

( ١ )

a) M. T. Copeland and A. R. Towel, The Board of Directors and  
Business Management, Harvard Univ. Press, 1947.

b) C. I. Brannard, Organization and Management, Harvard Univ  
Press, 1919.

والى وضع الخطط والبرامج فى أحسن صورة وبشكل يحقق أهداف  
المنشأة ، والا فان هناك احتمالا كبيرا الى تأخرها وفشلها فى تحقيق  
أهدافها ، وبالتالي الى خروجها من ميدان العمل ونوقف نشاطها .  
ولاشك أن الاهتمام الذى يعطيه المدير لتنمية خلفاء له فى المنشأة ،  
هو بمثابة تكليف رأسمالية زرفاهية المنشأة فى المستقبل .

وقد تسند مسئولية « تكوين وتنمية الهيئة الادارية » ، ومعالجة  
مشاكلها الى ادارة الأفراد فى المنشأة . وهذه الطريقة مغرية بالنسبة  
لأولئك المديرين الذين يرغبون فى انقاء العبء على بعض المساعدين .  
ولكن الدراسة الوثيقة لنواحي الموضوع سوف تكشف عن الحقيقة أن  
المكان المناسب للقيام بهذه الوظيفة ( تكوين الهيئة الادارية ) ليس فى  
ادارة الأفراد وليس فى أى ادارة أخرى فى المنشأة ، فتنمية مديرى  
المستقبل لا يمكن تحويلها الى عملية روتينية . كما أن تحديد الأشخاص  
الذين يمكن تسميتهم عملية دقيقة تحتاج الى درجة كبيرة من الحكمة ،  
بحيث نجد أن القلة من الناس هم الذين يثقون فى أى شخص للقيام  
بذلك .

وليس من المستحب أيضا أن يتحمل كل مدير فى المنشأة مسئولية  
اختيار ، وتعيين ، وتدريب خلف مناسب له ، فعموما نجد أن وقت أغلب  
المديرين ومعرفة والتسهيلات الموجودة لديهم قد لا تسمح بمزاولة  
هذه الوظيفة . كما أن الطريقة الخاصة بائترات ترفية المشرفين على  
وجود خلف كفاء مناسب يمكن أن نستخدم للحصول على تعاون عدد  
كبير من المديرين والمشرفين فى أى برنامج عام لتكوين الهيئة الادارية .  
ولكن هذه الطريقة يجب أن نستخدم كمجرد طريقة للضغط وليس لحل  
المشكلة .

والمسئولية النهائية فى اختيار ، وتعيين ، وتدريب ، وترقية ،  
وتقاعد المديرين تقع على عاتق المدير العام وكبار مساعديه ( المستوى



الادارى التالى للمدير العام) الذين تتكون منهم الهيئة الخاصة بالادارة التنفيذية التى تتولى رسم السياسة التنفيذية الداخلية للمنشأة . فهؤلاء المديرين تقع عليهم مسئولية تنمية السياسة Developing Policy ،  
 واسناد التنفيذ الفعلى لها الى أحد المساعدين ، والتأكد من أن البرنامج المرسوم ينفذ بدقة . ويجب على هؤلاء المديرين ( الادارة التنفيذية ) ،  
 عند رسمهم للسياسات ، أن يتدبروا المشاكل الخاصة بتنمية برنامج رسمى لتكوين الهيئة الادارية ، وما اذا كانت الترقية من الداخل أو الحصول على المديرين من خارج المنشأة وأين يمكن البحث عن المديرين ،  
 واجراءات التعيين التى يجب اتباعها ، وما اذا كان التدريب يجب أن يكون رسميا Formal عن طريق برامج محددة، واجراءات الترقية وترك الخدمة التى يجب اتباعها . ومتى رسمت السياسات ، فانه يمكن اسناد عملية تنفيذها الفعلى الى رئيس أى ادارة من ادارات المنشأة . وعادة ما تسند هذه العملية الى مدير الأفراد لتوفير التسهيلات لديه ، ولما له من معرفة متخصصة بالاجراءات الواجب استخدامها . وتتولى الادارة التنفيذية عملية الرقابة ومتابعة Follow-up تنفيذ البرنامج ( برنامج تكوين وتنمية الهيئة الادارية ) حتى يسير حسب الخطة المرسومة والسياسة الموضوعية .

وهناك سبب هام آخر من أسباب وضع المسئولية النهائية لتكوين الهيئة الادارية Staffing على عاتق رئيس الجهاز التنفيذى وهو أن هذه الوظيفة يجب تنفيذها مع النظر الى مستقبل المشروع ، ولاشك أن مجلس الادارة لابد أن يتأكد مستقبل المشروع قد وضع فى أيدي قادرة أمينة . وبالرغم من أن مجلس الادارة مسئولاً عن رقابية المشروع الحالية والمستقبلية ، فانه لا يمكن أن يقوم بهذه الوظيفة مباشرة ( تكوين الهيئة الادارية ) ، وانما يجب أن يفوض السلطة فى ذلك الى رئيس الجهاز التنفيذى فى المنشأة .

### خصائص الوظيفة الادارية :

ان النجاح فى تكوين الهيئة الادارية يتوقف أساسا على ان فهم الواضح لما يتوقعه المشروع من المدير . وهذا التوقع هو الهدف الذى يجب أن يوضع أمام الأعين عند رسم الخطط والبرامج الخاصة بامداد المنشأة فى المستقبل بالمديرين ذوى المقدرة والكفاية الادارية وعموما يمكن أن يقال أن الطبيعة الأساسية للوظيفة الادارية لا تختلف باختلاف نوع المشروع ، أو باختلاف المستوى الادارى الذى يعمل فيه المدير داخل المنشأة . ويمكن توضيح خصائص الوظيفة الادارية فيما يلى :

١ - ان الوظيفة الادارية معقدة حتى فى المشروعات الصغيرة فاذا كان عالم الطبيعة أو الكيمياء مثلاً يستطيع أن يستبعد تأثير العوامل الأخرى التى لا يدرسها حالياً بالنسبة لنقطة البحث - وذلك إما بخلق حالة لا يكون لهذه العوامل فيها أثر أو تدخل . وأما بالسماح لها بتأثير ثابت غير متنوع فإن رجل الأعمال لا يستطيع ذلك . فقراراته لا تأخذ فقط فى الاعتبار تلك العوامل واقوى مثل الحالة الاقتصادية ، وسياسات الحكومة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فى النواحي الداخلية والخارجية واتجاهات السوق ، وحالة المنافسة الحالية والمستقبلية ، وإنما تقوم جميع هذه العوامل متداخلة ومؤثرة فى بعضها . وبالنسبة لرجل الأعمال أيضا لا توجد تلك الافتراضات السهلة مثل « الأشياء الأخرى متساوية Other things being equal » أو « العوامل الأخرى ثابتة Other factors reimagining constant »

وبتأثر المدير أيضا بالمسؤولية الاجتماعية للمشروع والمعروف أن المنشأة لا تسمح لها الهيئة الاجتماعية بالاستمرار فى المدى الطويل الا اذا ساهمت فى الرفاهية العامة General Welfare وتساهم المشروعات الخاصة فى الرفاهية العامة عن طريق انتاج

السلع والخدمات بكفاية عالية لرفع مستوى الثغينة ، وتحسين العلاقة مع جميع العاملين ، وتسهيل أغراض الهيئة الاجتماعية وعدم استغلالها • ومن الضروري جدا أن يفهم رجال الأعمال طبيعة هذه المسئوليات وتعاونها مع هدف المنشأة في تحقيق الربح أو القيام بالخدمة حتى يستطيع أن يرسم السياسات المناسبة التي تحقق هذه الأهداف المعقدة •

٢ - ان النسبة بين عدد الوظائف الادارية والمديرين وبين عدد العاملين والوظائف العادية لا تخضع لأي قانون من قوانين النسب •  
فعدد المديرين الذي يحتاج اليه المشروع يتوقف على حجم المشروع وطبيعة الجهاز التنظيمي من حيث السيطرة أو التعقيد ، وخطط المشروع المتوسع ، ودرجة التغير في الهيئة الادارية • ومن الطبيعي جدا أن يحتوي المشروع الكبير على عدد من الوظائف الادارية أكبر منه في المشروع الصغير • ومن الممكن ، بزيادة أو نقص المقدرة الادارية Span of Management تغير شكل الأجهزة التنفيذية حتى يزداد أو ينقص عدد المديرين اللازمين في مشروع معين •

ويتوقف عدد المديرين اللازمين للمشروع أيضا على معدل دوران Turnover Rate الأفراد الذين يشغلون الوظائف الادارية ، فالعدد فاعدد الحقيقي للتعينات السنوية في الوظائف الادارية يمكن تحديده بمراجعة الخبرة السابقة • كما أن تحليل العوامل المؤثرة يكشف عن الأهمية النسبية لأسباب ترك الخدمة مثل التقدم في السن ، أو اعتلال الصحة وضعفها ، أو الخدمة العسكرية ، أو اغراء المنشآت الأخرى المنافسة وطلبها المستر لأولئك المساعدين حديثي السن ذوي المقدرة والكفاية الذين دربتهم المنشأة ولم تستطع الاحتفاظ بهم •

٣ - ان الوظائف الادارية غير نموذجية أو نمطية Non Standardized بالمرّة • فالاستعمال العام لبعض الألقاب مثل مدير المبيعات • مدير الأفراد ،

والمدير العام في الاتصالات الشفوية والتحريرية ، قد يوحى بأن الوظائف التي يشغلها أفراد بهذه الألقاب نموذجية أو نمطية • ولكن ذلك غير حقيقى بالمرّة ، فمن الممكن لأي شخص يحمل لقب المدير العام أن يكرس كل وقته لأعمال الهندسة ، أو يمنح لقباً معيناً إلى أحد مساعديه ، ولكنه يسند إليه قليلاً من الواجبات التي يشتملها هذا اللقب ، أو أن ينشئ وظيفة هامة دون أي لقب لها ، ولذلك فهناك اختلاف كبير بين القاب الوظائف وما تشمله من أعمال • فمثلاً قد نجد عدة القاب لوظيفة المدير الذي يقوم بالدعاية ، والاعلان ، وعرض السلع في نوافذ المحل فقد يسمى مدير الاعلان ، أو مدير الدعاية والاعلان ، أو مدير البيع والاعلان •

لذلك يمكن أن يقال أن طبيعة الوظيفة يمكن معرفتها فقط عن طريق وصف الوظيفة Job Description الذي يجب أن يصاحب جميع الخرائط التنظيمية • ولكن يمكن القيام بوظيفة «تكوين الهيئة الادارية» فيجب أن تعرف الواجبات التي أسندت إلى الفرد الذي يشغل الوظيفة الادارية لدية القدر الكافى للنجاح من الخبرة والمعرفة ، ووصف الوظيفة هو الذي يسد المسئولين بهذه المعلومات •

٤ - تحتاج الوظيفة الادارية الى مقبلة كافية على القيادة • حيث أن المدير يصبح لا حول له ولا قوة اذا لم يستطع اغراء مساعديه على تنفيذ أوامره والقيام بمسئولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي تتحقق معه أهداف الشأة • فيمكن للمدير أن يخطط ما يجب على الآخرين عمله ، ويمكنه أن يجمع المساعدين في أقسام وإدارات مختلفة ، ويمكنه أن يملأ الوظائف الادارية بالأنفراد ، ويمكنه أن يوجد المساعدين ويشرف عليهم ، ويمكنه أن يقيس نتائج الأعمال بالنسبة للخطط التي رسمها حتى يعرف مدى مطبقها أو اختلافها ولكن الأعمال لن تنفذ والأهداف لن تتحقق الا اذا عمل المساعدون مع بعضهم في شكل فريق Team . ودراسة حقيقية في



انجاز الأعمال بدرجة كبيرة من الكفاءة . ولذلك فيجب على المدير أن يغريهم على التعاون الذي يمكنهم به أن يحققوا أهدافهم الشخصية وأهداف المنشأة بأحسن الطرق وعلى ذلك بإلقاء الرشيدة تستطيع أن تدمج الأفراد وتشكلهم في هيئة فريق : وتحقق أقصى درجة من الرضا Satisfaction بالنسبة لرغبات كل عامل ، وتحقق الرقابة الكاملة للاستثمارات ، وترفع مستوى المعيشة في المجتمع الذي تعيش فيه المنشأة ، وكذلك تخاطبوا تملؤه روح المبادرة Initiative والاكتشاف Discovery والابتكار Innovation

#### مؤهلات المديرين :

والآن وبعد استعراضنا لطبيعة الوظيفة الإدارية فما هي المؤهلات الأساسية لشغل هذه الوظيفة ؟ أن إحدى الطرق التي استخدمت في اكتشاف الميزات الأساسية للمدير هي الطريقة الاستنباطية Inductive . وطبقا لهذه الطريقة فقد فحص وحال عدد من المديرين لمعرفة عما إذا كانوا يشتركون في مميزات وصفات عامة . ومن الصعاب التي قوبلت في ذلك : الاصطلاحات والأسماء Terminology ، وعدم قدرة الفاحصين المختلفين في تعريف الصفة أو الميزة الواحدة ، وعدم القدرة على قياس أهمية كل صفة وميزة في النجاح الإداري ودرجة لزومها لذلك ، والنتيجة الوحيدة التي يمكن الخروج بها من هذا التحليل أو الفحص هي أن المديرين مختلفون .

ولا شك أن هذه النتيجة مهمة جدا ، حيث أنها تبين أنه لا يوجد شكل واحد للمديرين . فالمديرين يختلفون عن بعضهم البعض كما يختلفون تماما عن غيرهم من غير المديرين . وعموما فإن تداخل الميزات والصفات الشخصية والاختلافات في الظروف والملابسات

عملية معقدة جدا ، والتعقيد وحده طبعا لا يعتبر اجابة كافية للمصعوبات  
فى القياس ، ولكنه يبين المشاكل التى تعترض السبيل الى خلق وتنمية  
نماذج Standards عامة فى هذا الشأن .

ويلاحظ أن الاشخاص الذين يجب أن تسند اليهم مهمة  
اختيار المديرين يمكنهم أن يقوموا بذلك جيدا اذا أُلوا بهذه  
النواحي :

- ١ - الصفات والميزات المطلوبة .
- ٢ - أهمية كل ميزة ودرجة لزومها .
- ٣ - درجة الجمع بين هذه الصفات .
- ٤ - كيفية التعرف على هذه الصفات والميزات فى الأفراد  
ولا زالت الطريقة الاستنباطية Inductive غير مجدية بالنسبة لمعرفة  
هذه النواحي ، ولذلك فهى غير عملية فى الظروف الخاصة بطبيعة  
الوظيفة الادارية .

وهناك طريقة أخرى لمعرفة مؤهلات المدير ومميزاته ، وهى الطريقة  
الاستقرائية Deductive . ونعنى بذلك استقراء تلك العوامل  
التي يجب منطقيا أن تسهل القيام بالوظائف الادارية بنجاح ، وذلك  
من طبيعة الوظيفة الادارية وتشتمل هذه الطريقة على ثلاث  
خطوات :

- ١ - معرفة الوظيفة الادارية .
- ٢ - استقراء المؤهلات الأساسية للادارة .
- ٣ - التعرف على هذه الصفات والمؤهلات فى الأفراد المتقدمين  
للوظائف الادارية . ولا شك أن هناك فرقا أساسيا بين الصفات والميزات

الملحوظة في أفراد مفروض أنهم مديرون ناجحون وبين المؤهلات  
بالمميزات المطلوبة لمزاولة الوظيفة الادارية • فالأولى تصنف أفرادا في  
وظائف معينة ، والثانية نستخلص من تحليل الوظيفة Job Analysis

وعموما فإن هناك صفتين من أهم الصفات اللازمة لنجاح المدير  
في عمله • الأولى هي الدرجة العالية من الذكاء • والقدرة على فهم  
العلاقات المعقدة بين القوى المختلفة وتداخلها في بعضها البعض ،  
ورسم الخطة وتوجيه الجهود - بناء على فهمه للمشاكل وتقويمه  
للظروف - لتحقيق هدف معين • والثانية هي انه يجب ان تتوافر  
لديه القدرة على القيادة • وهناك مميزات أخرى لها اثر هام  
أيضا على نجاح المدير ، مثل القدرة على الاتصال Communication  
وانباع الطرق العلمية في حل المشاكل • واتساع المدارك وزيادة  
المعلومات العامة ، والشعور بمصلحة المجتمع ، والحكمة في إصدار  
اقتارات ، ولقد سبق شرح هذه الصفات والمؤهلات في الفصل  
الثاني من الباب الثاني ويمكن الرجوع اليه •

#### مصادر المديرين :

تنحصر مصادر المديرين في المنشأة نفسها عن طريق الترقية  
وكذلك من خارج المنشأة • أما سياسة ترقية العاملين في داخل  
المنشأة Promotion from within فتعني إتاحة الفرصة أمام جميع  
أفراد المنشأة في جميع المستويات الترقى الى المستويات الأعلى  
بما في ذلك الوظائف الادارية • وطالما أن مثل هذه السياسة تطبق  
بدون تحيز أو محاباة لأحد من العاملين ، فإن أفراد المنشأة  
يرحبون بها ويفضلونها عن سياسة شغل الوظائف الادارية من  
الخارج • ولا شك أن المنشأة اذا طبقت هذه السياسة بصفة مطلقة  
فإنها سوف تعطي لأفرادها صفة الاحتكار لوظائفها • طالما أنها  
تستبعد الخارجيين غير أن كثيرا من المنشآت لا ترتبط مع أفرادها

بتطبيق هذه السياسة بصفة مطلقة ، حيث أن ذلك يعترضه صعاب كثيرة منها صعوبة الاختيار لبعض الوظائف الادارية فى المستويات العليا ، أو عدم وجود الفرد الذى تتوافر فيه شروط الوظيفة الخالية بين أفراد المنشأة . ولذلك فهذه المنشآت تعلن عن تطبيق هذه السياسة ما أمكنها ذلك Whenever Possible .  
اترك اسمها  
فرصة التصرف وعدم الحرج أمام العاملين .

ولا شك أن سياسة شغل الوظائف الادارية فى المنشأة عن طريق الترقية لها مزايا هامة ، منها رفع الروح المعنوية للعاملين فى المنشأة ، وتحسين شهرتها وسعتها ، والاستفادة من الكفايات الموجودة لديها والتي لها سابق معرفة بظروفها وملابساتها ، وتأمين العاملين على مستقبلهم ، وشعورهم بارتباط مستقبلهم بمستقبل المنشأة .

غير أن هناك عدة عيوب المغالاة فى اتباع هذه السياسة أو الاعتماد عليها كلية ، فشلا أن القرض الذى تبنى عليه سياسة الترقية فى الداخل هو أما أن العاملين الجدد يختارون مع اعتبار قدرتهم الادارية المستقبلية ، أو أن المنشأة سوف تجد ضمن العاملين الجدد والقدامى العدد الكافى من الأفراد الذين تتوافر فيهم شروط الترقية . ولا شك أن القرض الثانى الذى سار عليه أصحاب العمل فى العصور السابقة يعتبر الآن غير مناسب للشروط الحديثة . حيث تزداد الخطورة من افتراض ذلك كما أصبح الأفراد يختلفون فى درجة بحتم عن التعليم ، لأن الأفراد الأكثر تعليما يكون نجاحهم فى الوظائف الادارية أكبر احتمالا من الأفراد الأقل تعليما . كما أن الافتراض بأن جميع العاملين يختارون مع اعتبار قدرتهم الادارية فى المستقبل لا يتفق مع الحقيقة . فالحقيقة أن معظم العاملين يختارون مهارتهم فى العمل على الآلات . أو فى الأعمال الكمبيوترية . أو فى الكتابة على الآلة الكاتبة . أو لمهارتهم كحاسبين . أو كمهندسين ، أو كاختصاصيين . ولكن الذين يمتازون بالمهارة التى تحتاج اليها المنشأة فى هذه النواحي لا يرفضون مجرد انخفاض قدرتهم الادارية .



هذا بالإضافة الى أن الاعتماد الكلى على سياسة الترقية من الداخل لشغل الوظائف الادارية لا يمكن المنشأة من الاستفادة بالافكار وأساليب الانتاج المتكررة ، التى تأتى بها العناصر الجديدة من الخارج . ولذلك فتعتمد المنشأة على مجرد التفاعل الداخلى بين أفرادها الحاليين . كما أن العاملين الحاليين بالمنشأة سوف يستمتعون بحالة من الاحتكار بالنسبة للوظائف الادارية التى تملأ ، وسوف تحرم المنشأة من مزايا المنافسة التى يمكن أن توجد بين العاملين فى المنشأة وبين زملائهم فى الخارج ، وإذا اتاحت الفرصة للنوع الأخير بدخول المنشأة والتقدم للوظائف الخالية .

وعلى ذلك يمكن أن يقال ان الاعتماد الكلى على سياسة الترقية من الداخل فى شغل الوظائف الادارية خطر جدا على رفاهية المنشأة ومصالحها، حقيقة أنه إذا تساوت العوامل الأخرى فإن أفراد المنشأة يفضلون الخارجيين فى شغل الوظائف الخالية . ولكن هل العوامل الأخرى متساوية ؟ اذن يجب على المنشأة ألا ترتبط مع أفرادها بسياسة الترقية المطلقة . وإنما تعلن للعاملين أنها سوف تفضلها إذا تساوت كفاياتهم ومهاراتهم مع الكفايات والمهارات الخارجية التى تناسب الوظيفة الخالية وتقدم لشغلها . وبذلك يصبح المنشأة الحرية الكاملة فى البحث عن أحسن كفاية ومهارة مناسبة للوظيفة الخالية أينما كانت .

ولكى تستطيع المنشأة أن تجد الخامات الكافية والعناصر المناسبة للوظائف الادارية من الداخل ، فمن الواجب أن تهتم اهتماما بالغاً ببرامج تنمية المديرين Managerial Development Programs والملاحظ فى دوائر الأعمال المحرية أن عددا قليلا جدا من المنشآت يهتم بشئ هذه البرامج . أما فى أمريكا وأوروبا فهناك الكثير من المنشآت التى قطعت شوطا كبيرا فى هذا المضمار . ولقد كان الباعث فى الاهتمام ببرامج التنمية الادارية فى بعض المنشآت اكتشافها لأهمية المدير والدور الذى يلعبه فى نجاح المنشأة وتحقيقها لأهدافها أما البعض الآخر من الشركات فقد انتظر حتى تقدمت أساليب وفنون الاختيار والتدريب ونجحت فى الشركات الأخرى ثم

استخدمت هذه البرامج • ولا تزال هناك بعض الشركات التي تعتمد كلية على المصادر الخارجية في امدادها بمن يشغل الوظائف الادارية وذلك لعدم معرفتها بكيفية تنمية المديرين ، أو لأنها تعتبر ذلك مرتفعا في التكاليف أو لأنها وجدت شركات أخرى تقوم بهذه البرامج يمكن الاعتماد عليها في اخراج وانتاج المديرين • ولا شك أن هذه الفئة الأخيرة من الشركات - سواء تعلم أو لا تعلم - تعيش حياة مهددة ، حيث أن مصادر مديريها قد تنضب في أى وقت ، وهنا يتخرج موقفها • ولذلك يجب على المنشأة أن تهتم ببرامجها الخاصة بالتنمية الادارية لكي تخلق لها جيلا اداريا خاصا •

#### وسائل تشجيع المديرين :

طالما أن هناك نقصا في القوى الادارية فإن المنشآت سوف تتنافس فيما بينهما على تصيد المديرين المهرة ذوي الكفاية العالية • ولذلك تواجه المنشأة مشكلة اغراء المديرين لاختيارها دون المشروعات الأخرى التي تكالب على خدماتهم • والحقيقة أن المنشآت أصبحت تشعر أن وظائف المدير مختلفة عن غيرها ، وفريدة في نوعها ، وأن المهارة والكفاية المطلوبة في المدير مختلفة وفريدة • وذلك بالاضافة الى نقص عدد الأفراد المؤهلين الذين يمكنهم شغل الوظائف الادارية •

ولكن ما هي وسائل الاغراء التي يجب أن تمنح للمديرين ؟ أنه لا يمكن الاجابة على مثل هذا السؤال الا اذا عرف شيء عن التشجيع Motivation فالدخل النقدي كوسيلة للتشجيع ليس كافيا • وغالبا ما فشلت منشآت دفعت مبالغيا حصة في اجتذاب المديرين المهرة • ولقد تبين المسئولون في المنشآت ببطء أن طبيعة الانسان معقدة الى حد كبير • وأن رغبات طبيعية ، وروحية واجتماعية متنوعة ، وأن تقديره الشخصي لهذه الرغبات يتغير الى حد كبير بتغير درجة تعليمه ، وسنه ، وبيئته الاقتصادية • ولذلك فهي رغبات متغيرة متجددة تبعاً لتلك الظروف التي يعيش فيها الانسان • ولذلك فإن الطريقة الصحيحة الناجعة لتشجيع المديرين لابد

أن تكون شاملة بحيث تشبع الرغبات العامة وفي الوقت نفسه تعنى ما أمكن  
بالرغبات الفردية الخاصة .

ويلاحظ أن رجال الإدارة يختلفون الى حد كبير في سنهم ،  
وانشواجهم ، ومركزهم الاقتصادي . وبالرغم من ذلك ، فقد يساعدنا اعتبار  
أن المدير هو الشخص الذي يبدأ حياته العملية بدافع داخلي للعمل  
والتقدم ، ودرجة جيدة من التعليم . غير أن هذا التبسيط يجب ألا يغفل  
الحقيقة أن نفسية المدير تجوبها عدة رغبات يسترعى كل منها انتباهه  
واهتمامه . فهو يريد أشياء كثيرة مثل الدخل ، وفرص التقدم ، والقوة ،  
والمركز الأدنى . وقد تكون حياة كثير من المديرين أقصر من أن تحقق لهم  
أشباع جميع المديرين من انتهاز فرص التقدم بأكملها ، وقد تضع حياة  
الكثير منهم في الصراع مع التقلبات الاقتصادية ، وقد يفشل الكثير في  
اعتلاء مراكز القوة التي يطعون فيها . وقد يكون ذلك هو السبب في  
اتجاه الانسان الى تقسيم كل مهنة ، وكل إدارة ، وكل منشأة . وكل  
مجموعة من المنشآت ، الى درجات .

وفيما يلي يمكن شرح أهم الرغبات التي تجوب نفوس رجال  
الإدارة والتي يجب العمل على أشباعها لتشجيعهم وأغرائهم على قبول  
خدمة مشروع دون آخر .

١ - فرصة الخبرة والتقدم : حيث أن أهم شيء يسترعى اهتمام  
رجل الإدارة في بدء حياته العملية هو أن يجد المشروع الذي يمكن أن  
ينجحه والذي سوف يمنحه أعظم فرصة للحصول على الخبرة العملية على  
نطاق واسع وبدرجة مناسبة من التعمق . فهو في هذه المرحلة يشعر تماما  
بنقص معلوماته العملية ، ولكنه يشعر في الوقت نفسه أن الحل الوحيد  
لزيادة معلوماته هو عن طريق العمل في إحدى المنشآت . وهو يعلم أيضا  
أن الوظيفة ليست كل ما يحتاج اليه لكي يؤهل نفسه للوظائف الإدارية .

فهو يتطلب مجموعة متنوعة من الخبرات العملية الواسعة حتى تزداد معرفته بالعملية الكلية للمنشأة ويزداد فهمه للعلاقات بين الإدارات المختلفة والمشاكل الداخلية والنقائص الخاصة بهذه الإدارات .

وبعد استعراضه لنواحي العمل في المنشأة . وبعد حصوله على هذه الخبرة ، فإن رجل الإدارة سوف يفكر في فرص الترقى التي سوف تواتيه . ولذلك فهو ينظر الى متوسط عدد الترقيات السنوية في المنشأة وخططها بالنسبة للمستقبل ، وهو لذلك يفضل المنشأة التي تزداد فيها الترقيات وفرسها في المستقبل عن غيرها من المنشآت .

٢ - المكافأة المالية : حيث أن لها اعتبارا كبيرا في نفس المدير في جميع مراحل حياته العملية . فرجل الإدارة في بدء حياته العملية يفكر في النواحي المالية عندما يشعر أنه سوف يحصل على الخبرة وأن لديه الفرصة مواتية لكي يتنافس مع غيره في ميدان الترقى ، ولا شك أن مصاريف عائلته تبدأ في الزيادة عند هذه المرحلة ، ويحاول أن يعيش في مركز اجتماعي جديد يتناسب مع مركزه ، ولذلك يعمل على توطيد مركزه المالي حتى يواجه هذه الظروف المستقبلية التي تكلفه الكثير .

٣ - القوة : إذ أنه في الوقت الذي يشعر فيه المدير بحاجة الى قوة السلطة العامة والسيطرة الشاملة ، فإنه يكون قد أثبت قدرته في رسم الخطط واتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال ، ويكون قد اكتسب ثقة رؤسائه ، وفي هذه المرحلة يحتاج المدير الى حرية أكثر في التصرف ، وقوة وسلطة أكثر لكي يستخدمها في توجيه الأفراد والاحداث الى الطريق التي يرغبها والاتجاه الذي يراه مناسباً وفي صالح المنشأة ، ولا شك أن القوة تستمد من عدة مصادر متنوعة . وفي المشروعات التجارية والصناعية تستمد القوة من سلطة استخدام الموارد والعناصر الانسانية . ولذلك نجد أن المدير الذي يصل الى هذه المرحلة في حياته العملية تكون لديه حرية غير بسيطة لتغيير السياسات والاجراءات . والمنتجات ، والأهداف ، والعلاقات العامة،



ويسود هذه التغيرات غالباً عنصر التجديد والابتكار ، حيث أن المدير يرغب في تجربة أفكار جديدة ، وتحسين مركز المنشأة في الصناعة ، حتى يمكنه أن يفتخر بإنتاجه ويتفاخر بكفايته ونتائج أعماله وسياساته .

٤ - المركز الأدبي : فكلما أصبحت الرغبة في القوة Power أقل أهمية كلما أصبحت الرغبة في المركز الأدبي Prestige أكثر أهمية . والمركز الأدبي للفرد هو شعور نفسي بالرضا نظراً لتقدير الآخرين لأعماله وحسن فكرتهم عنه . لذلك نجد أن المدير في هذه المرحلة من حياته العملية يتطلع الى مركز أدبي رفيع بين رؤسائه ومساعديه في المنشأة ، وبين عملائه ومعارفه في المجتمع .

ولاشك أن لا يعتلى هذا المركز الأدنى الا اذا أثبت جدارته الادارية، وذاعت سمعته في خدمة المنشأة وتحقيق مصالحها مع ابتائه على مصالح الغير وحسن معاملته للأفراد .

وقد يشعر المدير في أعلى مراتب حياته العملية الناجحة في المنشأة أنه قد ير على خدمة المجتمع الذي يعيش فيه على نطاق أوسع من نطاق المنشأة . ولذلك فقد يتحول المدير الى خدمة المجتمع عن طريق ميدان الخدمة العامة أو الوظائف الحكومية العامة . أو السلك الدبلوماسي ، أو المؤسسات والمعاهد التعليمية ، أو غير ذلك من المنظمات العامة .

## الفصل الثاني

### الاختيار والتعيين والترقية في المناصب الإدارية

ان المنشأة التي يكون لها سياسة خاصة بالنسبة لاختيار وتعيين وترقية رجال الادارة تكيف نفسها مع التطورات الحديثة في هذا الميدان . فهي من ناحية تتحاشى الاختيار الجزافى من بين المتقدمين ، والاعتماد على المنشآت المنافسة في امدادها بما يحتاج اليه من أفراد الهيئة الادارية وهى من ناحية أخرى تؤمن أن تنفيذها لسياسات ترقية الهيئة الادارية سوف يأتى بنتائج ايجابية فى مصلحتها وبما يؤمن مستقبلها من هذه الناحية .

#### طبيعة عملية الاختيار والفرض منها :

تتضمن عملية اختيار رجال الادارة تقدير وتقويم مؤهلات المتقدمين أو المرشحين للوظائف الادارية . ومعنى ذلك تقويم امكانياتهم وكفاياتهم الادارية . وقدراتهم المستقبلية فى القيام باعباء الوظائف الادارية التى سوف تسند اليهم .

ويمكن أن يكون هناك قاعدة عامة لمشكلة الاختيار . حيث أن كل من يقوم بالادارة يزاوئ نفس الوظائف ، ولذلك فمن المؤهلات العامة لجميع الوظائف الادارية أن يكون الفرد - الذى يشغلها - قادرا على التخطيط ، والتنظيم ، وتكوين وتنمية الكفايات الادارية ، والتوجيه والرقابة . ولئن كانت هذه المؤهلات عامة ، الا ان مميزات الفرد ودرجة مؤهلاته واتقانه لهذه الوظائف تختلف تبعا لمستوى الوظيفة الادارية وأهميتها ودرجة تعقيدها . فمثلا نجد أن المشرف First-Line-Supervisor فى أحد خطوط الانتاج قد يتطلب منه أن تتوافر لديه خبرة فى النشاط الذى يشرف

عليه بدرجة أكثر من الخبرة التي يحتاج إليها مدير السكرتارية Office Manager للإشراف على هيئة الاختزال والآلة الكاتبة . ولذلك يمكن للمسؤولين أن يحددوا مميزات وخصائص كل وظيفة ويضعوها على خريطة منظمة تبين المؤهلات والخصائص المطلوبة فيمن يشغلها . وتصبح بعد ذلك مهمة المسؤولين عن عملية الاختيار وشغل الوظائف الادارية أن يقوموا ويقدرُوا مؤهلات وكفايات الفرد - المرشح أو المتقدم للوظيفة - الادارية ومقارنتها مع المؤهلات والخصائص الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة . ثم يقرر المسؤولون اذا كان هذا الفرد يناسب الوظيفة أم لا . وتتضمن هذه المقارنة أيضا أخذ جميع المؤهلات والكفايات ( الأفراد ) المتقدمة لشغل هذه الوظيفة .

ولاشك أن عمليات الالتقاء ، والمقارنة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة وتقويم مؤهلاتهم وكفاياتهم الادارية ، وقياس كل ذلك وموازنته بالمواصفات والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة ، تؤدي الى تسهيل عملية التعيين ودقتها . أي أن الغرض من عملية الاختبار هو تهذيب الطريق أمام المسؤولين عن التعيين في الوظائف الادارية وتسهيل مهمتهم . هذا بالإضافة الى أن الدقة في الاختيار يبعد عن المنشأة كثيرا من المشاكل ورد الفعل الذي عادة ما يكون نتيجة التسرع في التعيين والتساهل أو الإهمال في اختيار الشخص المناسب للوظيفة . لذلك فالدقة في الاختيار لشغل الوظيفة تماما كالدقة في وضع أساس المنزل .

### مشاكل الاختيار :

أن تنفيذ سياسة التنمية الادارية Management Appraisal Form يعتمد أساسا على تعريف الوظائف الواجب تضمينها في البرامج وتحديد المصادر التي يمكن الحصول منها على رجال الادارة ، وبناء على مناقشتنا في الفصل السابق . يمكن أن يقال أن برنامج الاختيار والتعيين يجب أن يتضمن اختيار رجال الادارة من جميع المصادر الممكنة .

ولا شك أن الاستقرار على الوظائف التي يتضمنها البرنامج قد يكون صعباً . فمثلاً : هل يتضمن البرنامج المشرفين في صفوف العمل الأمامية First-line-Supervisor هل هناك أسباب كثيرة لاستبعادهم من برنامج التنمية الإدارية ؟ وهذه الأسباب تتعلق بطبيعة وظيفتهم وبمؤهلاتهم العامة فالمشرف في الصفوف الأمامية سواء أكان رئيس عمال Fore-man أو رئيس كتبا Chief Clerk أو رئيس سكرتارية • يشغل وظيفة تتطلب درجة ملحوظة من المهارة الفنية Technical Skill التي تتصل بتشغيل الآلات والمعدات . وعمل التعديلات البسيطة ، وفنون العمل المتنوعة Techniques ومعرفة كافية لتقويم Evaluation جودة الأعمال التي تؤدي تحت إشرافه ، وهو يحتاج الى هذا الأساس من المهارة لكي يكون قادراً على تعليم وتدريب أيدي جديدة ، ولكي يمكنه توجيه جميع مساعديه في المجموعة التي يشرف عليها . ولذلك فإن شخصاً يمثل هذه المهارة والمعرفة ربما يحسن تدريبه في وظيفة غير إدارية Nonmanagerial وترقيته فيما بعد من تحت السلاح كما يقال .

وهنا يواجه المسؤولون في المنشأة سؤالاً دقيقاً عما إذا كانوا يعتبرون أشخاصاً ذوي موهبة ومقدرة إدارية في وظائف غير إدارية لكي يحصلون على هذه المعرفة والمهارات الفنية • أو إذا كانوا يعتمدون في شغل وظائف المشرفين على مجموعة العاملين الذين قد يظهر بينهم من تتوافر فيه بعض الكفاءة • والحقيقة المؤسفة أن معظم مديري المشروعات يتبعون عموماً الطريقة الثالثة (١) ولا شك أنهم بذلك يواجهون نقصاً خطيراً في المؤهلات العلمية لمن يشغل هذه الوظائف (وظائف الإشراف) من المديرين المرتقبين • حيث أن الموظف غير الإداري قد لا يحمل سوى شهادة الإعدادية أو الثانوية أو شهادة من إحدى المدارس الفنية المتوسطة ، ولذلك فمن المحتمل



كثيرا ألا تتوافر لديه المقدرة على الاتصال Communication ، والمقدرة على التفكير المنطقي والتحليل العامي فالمشاكل التي تعترضه ، والأساس العلمى الضرورى لنجاح المديرين فى المستويات الادارية العليا .

وبالرغم من أن هذه الاختلافات تفصل بين المتقدمين بوظائف الاشراف ( فى الصفوف الأمامية ) وبين الأفراد الذين يختارون لكى يشملهم برنامج التنسية الادارية ، فان هناك بعض الأسباب التى تدعو الى أن يشملهم برنامج التعيين والتدريب الادارى ، فبالرغم من نقص كفايتهم العملية فى بادئ الأمر ، إلا ان هذا النقص يمكن معالجته بواسطة أولئك الذين يتوافر لديهم بعد النظر ، والرغبة ، والاقدام ، وحتى اذا كان هؤلاء الأشخاص أكبر سنا فى المتوسط من خريجي الجامعات . فانهم غالبا ما يفوقون الجامعيين فى الخبرة العملية والدراية ، هذا بالإضافة الى أنه اذا لم يرغب المسئولون فى المنشأة فى حرمان أنفسهم من الحصول على بعض المديرين المترقين Potential Managers من مجموعة العاملين ( من تحت السلاح ) . فمن الضرورى أن يكون برنامج الاختيار متسعا بدرجة كافية لكى يتضمن جميع الوظائف من مستوى الاشراف First-line Supervisor الى مستوى المدير العام أو رئيس الجهاز التنفيذى .

#### العوامل المؤثرة فى برنامج الاختيار :

ويلاحظ أن برنامج الاختيار يتأثر الى حد كبير بعدة عوامل يمكن توضيحها فيما يلى :

أولا - ان الخطوة الأولى فى الوصول الى رقم معتول متوسط عدد التعيينات التى يجب عملها فى كل سنة هى أن يحسب عدد الوظائف الادارية الموجودة حاليا . وهذه المهمة سهلة بالنسبة لأى منشأة تحتفظ بخريطتها التنظيمية كاملة ومثلة للواقع فى أحدث صورة .

ثانيا - والعامل الثانى الذى يجب اعتباره هو حركة دوران Turnover رجال الادارة ، ويحسن أن يعرف ذلك من دراسة الخمس

سنتين الأخيرة ، والغرض من ذلك هو الوصول الى رقم ثابت (نسبيا) يمثل المتوسط السنوى لعدد التعيينات فى الوظائف الادارية • ومن المفيد جدا أن يظهر هذا الرقم فى شكل نسبة مئوية أو رقم قياسى •

ثالثا - والخطوة الثالثة فى هذا الشأن هى المراجعة الدقيقة لمركز المنشأة الحالى من حيث رجال الادارة الموجودون حاليا بها • ومعنى ذلك حصر التوى الادارية الحالية بالمنشأة ومعرفة ظروفهم • ويمكن عمل ذلك الحصر وهذه الدراسة عن طريق تقسيم المديرين الى :

١ - أشخاص قابلين للترقية •

٢ - أشخاص غير مستحقين للترقية وسيظلون فى وظائفهم •

٣ - أشخاص سوف يحل محطهم آخرون •

٤ - أشخاص على وشك التقاعد •

ولا شك أن هذه البيانات • مع نكملتها بجدول يبين مواعيد الترقية والوظائف التى سيرقى اليها كل من هو تحت الترقية • تفيد جدا فى تحديد الوضع اذا كانت طلبات التعيين للسنة القادمة سوف تكون أكثر من المتوسط العادى للمنشأة • والحقيقة أن المنشأة التى تتبع هذا النظام فى حصر قواها الادارية بانتظام ودقة يمكنها أن تخطط برنامج تنمية الادارية Managerial Development والخاص بها •

رابعا - وحيث أن المشكلة هى تحديد عدد التعيينات الواجب عملها فى السنة القادمة • فمن المهم جدا أن تؤخذ فى الاعتبار أى تغيرات منتظرة أو متوقعة فى الجهاز التنظيمى • وتحتاج هذه الخطوة الى تقويم الخطط المرسومة الخاصة بالتوسع أو الانكماش فى نشاط المشروع • وترجمة هذه الخطط فى شكل مجموع عدد الوظائف الادارية التى سوف تكون فى السنة التالية ، وبطبيق الرقم القياسى لحركة دوران رجال الادارة

( السابق معرفته ) على هذا المجموع ، فإنه يمكن معرفة الرقم المحتمل للتغيرات الواجب عملها في رجال الإدارة خلال السنة التالية •

خامسا - والخطوة الأخيرة تتضمن تحديد عدد الأفراد الممكن ترشيحهم للوظائف المتوقعة واختيار المناسب منهم ، وتختلف المنشأة في طرق معالجتها هذا الموضوع ، فبعض المنشآت يتبع طريقة ترشيح عدد معادل لعدد الوظائف الشاغرة المتوقعة ، والبعض الآخر يرشح اثنين أو خمسة أو حتى عشرة لكل وظيفة يتوقع خلوها ، وعلى العموم فلكل منشأة طريققتها حسب امكانياتها وظروفها وطرق الاختيار والتعيين المستخدمة بها •

#### طرق الاختيار الشائعة :

وهناك بعض طرق الاختيار الشائع استخدامها ، ويمكن أن تحقق نتائج ملحوظة في هذا الشأن اذا أحسن استخدامها ، والا كان لها بعض رد الفعل السيء اذا أسئ استخدامها • ويمكن توضيح هذه الطرق فيما يلي :

١- المقابلة Interview : ويمكن أن يستفاد بها في دراسة الشخص المتقدم الى الوظيفة ، وخاصة اذا كان من الخارج • ويمكن بهذه المقابلة أخذ فكرة عن المعلومات العامة للشخص ، ولباقته ، وشكله وطريقته في الكلام ، وسرعة بديته وذكائه ، وآماله وخططه في الحياة ، وهدوئه أو عدمه ، وغير ذلك من الصفات الشخصية التي يمكن ملاحظتها في الشخص عند مقابله ، وقد تكون المقابلة غير موجهة ، حيث تتناول نواحي متنوعة من هنا وهناك بدون أي نظام أو تحديد • كما قد تكون المقابلة موجهة للحصول على معلومات معينة ودراسة نواحي محددة في الشخص المتقدم الى الوظيفة •

ولقد أعطيت المقابلة الموجهة Guided Interview اهتماما ملحوظا في السنين الأخيرة ، حيث يؤمن مؤيدوها أنها أحسن وأفضل بكثير من مناقشة المقابلين ، في نواحي غير منظمة ربما تؤدي الى الحصول على

بيانات محدودة قليلة بعد مناقشة طويلة ولذلك يرى مؤيدو هذه الطريقة أن يعطى للمقابل Interviewer قائمة بالموضوعات الواجب تغطيتها والحصول على بيانات عنها أثناء المقابلة . وتتضمن هذه القائمة عموما النواحي الخاصة بالبيئة التي يعيش فيها الشخص المتقدم للوظيفة ، وأعبائه العائلية ، واماله ، ومعلوماته عن النواحي التي برز فيها وما حققه من نتائج ، وميوله ، واستعداداته ، ومقدرته ، واتجاه تصرفاته ، وأحيانا ما يضب من المقابل تقدير هذه العناصر واعطاء درجة معينة كمقياس لكل عنصر حتى يضمن المسئولون تغطية جميع النواحي المطلوبة .

ولاشك أن المقابلة الموجهة أفضل بكثير من أية طريقة غير منظمة ومن أية اجراءات عشوائية في هذه الناحية ، طالما أنها تحصل على البيانات المطلوبة ، غير أن هناك صعوبتين ، تكفى كل منهما أن تجعل المقابلة عديم الأهمية . والأولى تتعلق بأهمية تدريب المقابل . حيث أنه يجب تنمية مهارته في هذه الناحية متى يمكنه أن يحصل على البيانات المطلوبة بلباقة تامة . فقد يحتاج الأمر الى توجيه أسئلة متعلقة ، وغير مباشرة ، أو تفسير الأسئلة للشخص المقابل كما يحتاج الأمر الى تقويم الأجوبة والمعلومات التي يدلى بها الشخص المتقدم للوظيفة وقراءة ما بين السطور ، والصعوبة الثانية أن المعلومات الصحيحة تحتاج الى توضيح وتفسير فقد يحدث أن المقابلة لا تبرز البيانات المطلوبة . لذلك فالشكلة الأساسية هي ايجاد وتنمية بعض الطرق والاجراءات والترتيبات الكفيلة بتوضيح نواحي المقابلة واستخراج البيانات المفيدة .

ويلاحظ أن طريقة المقابلة قد يساء استخدامها وبذلك تصبح غير منتجة ولها رد فعل سىء ، فقد يحدث أن المدير يحدد موعدا لمقابلة الشخص المتقدم للوظيفة ، ولكنه يسمح بعرض الأمور عليه - بواسطة الموظفين - أثناء وقت المقابلة ، وقد يحدث أن يكون موعد المقابلة محددا قبل اجتماع هام للمدير بوقت قصير . وهنا لا يستطيع المدير أن يعطى المقابلة حقها أو أن يدرس الشخص المتقدم للوظيفة ، حيث أن الفترة قصيرة وربما



يكون ذهنه مشغولا بما سيحدث في الاجتماع الهام الذي يلي المقابلة .  
وفد يحدث أن يشغل المدير - المشغول - أغلب فترة المقابلة في الرد على  
المكالمات التليفونية . ولذلك فإن مثل هؤلاء المديرين مخطئون اذا  
ظنوا أنهم يقومون بواجب المقابلة خير قيام . كما أن مثل هذه التصرفات  
قد تعطى للشخص المتقدم للوظيفة فكرة سيئة قد تبعده الى وظيفة أخرى .  
ولذلك فمن الواجب أن يقوم بالمقابلة متخصصون لهم خبرة ودراية كافية  
في هذا الشأن ، وأن يعطى المقابلة حقها من الوقت والدراسة والاعتناء .  
حتى تأتى بثمرتها بالنسبة للمنشأة وحتى لا تكون عديمة القيمة .

٢ - التقدير الجماعي : حيث تستخدم هذه الطريقة بواسطة عدد  
كبير من المنشآت وخاصة في الدول الأجنبية . ومنطق هذه الطريقة أن  
المنشأة تحتاج الى رأى جماعى لكى تتأكد أن الشخص المتقدم مناسب  
للووظيفة الموجودة . ولذلك تعمل قائمة من عدد من المديرين الذين لديهم  
الوقت الكافى لمقابلة الشخص المتقدم للوظيفة . ويقوم كل من هؤلاء  
المديرين بمقابلة هذا الشخص ومعرفة كل شئ عن مميزاته ومعلوماته ، ثم  
يصل الى رأى بخصوص درجة قابليته لشغل هذه الوظيفة . ويقوم كل  
من هؤلاء المديرين بإرسال رأيه في الشخص المتقدم الى الشخص المسئول  
في المنشأة الذى نظم هذه المقابلات حتى يقوم بتقويم Evaluation هذه  
الآراء والوصول الى رأى نهائى .

ولا شك في أن التقدير الجماعى كطريقة من طرق الاختيار لها ميزة  
ظاهرة . وهى أنها سوف تكشف الى حد كبير من الصحة عن أى شذوذ  
في شخصية المتقدم للوظيفة ، فبعد مرور هذا الشخص على ثلاثة أو أربعة  
مديرين ، وبعد دراستهم اياه وتناولهم الشاى أو الغذاء معه . سوف يكون  
هناك شك بسيط في قدرته الشخصية على التعاون .

غير أن هناك بعض النقائص في هذه الطريقة ، أولا : هل يتوقع من  
المديرين الذين يقابلون الشخص المتقدم للوظيفة أن يقوموا بأى شئ

زيادة عن تقويم شخصية هذا الشخص ؟ وإلى أى مدى هم متخصصون فى ذلك ؟ لا شك أنه إذا كان الأمر كذلك ( إذا طلب منهم أكثر من تقدير الشخصية ) فإن هذه الطريقة للاختيار سوف تتعرض لجميع الانتقادات التى سوف توجه إلى الطرق الأخرى المذكورة هنا . وبالإضافة إلى ذلك ، كيف يستطيع الشخص المسئول فى المنشأة والذى نظم هذه المقابلات بين المديرين والشخص المتقدم للوظيفة أن يقوم أو يقدر الآراء التى تصل إليه فكثيرا ما يكون الموقف السلبي لأحد المقابلين مرجحا عن الآراء الإيجابية للآخرين . وأحيانا تكون التقارير كلها فى صالح الشخص المتقدم من حيث شخصيته وتعاونيه . ومع ذلك فإن المقابلين لا يوصون بتوظيفه لسبب ما غير ملموس مثلا ، أو لشعور خاص مثلا ، ماذا يكون موقف المسئول عن عملية تقويم وتقدير الآراء واتخاذ الرأى النهائى ؟ هل يمكن لهذه الطريقة أن تكون منتجة تحت هذه الظروف ؟

٣ - الاختبارات السيكولوجية : هناك عدة أنواع من الاختبارات السيكولوجية تستخدمها المنشآت فى البلاد الأجنبية المتقدمة . ويمكن تقسيم هذه الاختبارات إلى خمس مجموعات :

( أ ) اختبارات الذكاء Intelligence Tests ، التى توضع لقياس القدرة الفعلية خاصة سرعة البديهة ، وقوة الذاكرة ، والقدرة على الربط بين الأشياء .

( ب ) اختبارات القدرة والاستعداد للتقدم Proficiency and Aptitude Tests التى توضع لاكتشاف المهارات الحالية للأفراد ، واستعدادهم وقدرتهم على اكتساب هذه المهارات والتقدم فيها .

( ج ) الاختبارات المهنية Vocational Tests ، التى توضع لاكتشاف الوظيفة المهنية المناسبة للفرد .

( د ) اختبارات الشخصية ، التى توضع لقياس امكانية الشخص على القيادة .

ويلاحظ أنه وإن كانت هذه الاختبارات مستخدمة في البلاد الأجنبية ، إلا أنه الآن لم تصل إلى ما فوق مستوى الشبهات ، ولا زالت توجه إليها انتقادات مريرة فمثلا هناك تساؤل دائما بالنسبة لهذه الاختبارات : هل حقيقة أن هذه الاختبارات تفصل بوضوح بين الأفراد في حالة الاختبار الأولى لرجال الإدارة Potential Manager الحقيقة أن التحليل المنطقي لهذه المهمة يجعلنا نستنتج اجابة سلبية على هذا السؤال . ولذلك يمكن أن يقال عموما أنه لا يمكن الاعتماد على هذه الاختبارات في تلك الناحية .

وقد يظن خير علم النفس الصناعي أنه إذا استطاع أن يكون مجموعة من الاختبارات التي تفصل بين الأفراد المتقدمين للوظائف الإدارية . فإنها سوف تطبق على جميع أنواع المشروعات . طالما أن جميع المديرين يؤدون نفس الوظائف . ولكن حيث أن الميزات والكفايات الأساسية للإدارة الناجحة غير معروفة في الوقت الحالي . فإن فكرة تطبيق الاختبارات على جميع أنواع المشروعات سوف تفشل .

#### برنامج مقترح لاختيار رجال الإدارة الجدد (١)

سبق أن قلنا أنه لا توجد وظائف إدارية نموذجية كما أن مميزات الشخصية الإدارية الناجحة غير محددة على وجه الدقة . ولذلك فإن أحسن طريقة لاختيار المديرين هي عن طريق تحليل الأعمال التي يقومون بها والمهام التي تسند إليهم . واستنتاج الصفات والكفايات اللازمة لتسهيل القيام بهذه الأعمال وتعتمد اجراءات الاختيار المقترحة في هذا البرنامج على تحليل ودراسة درجة توافر هذه الكفايات والمميزات في الأفراد المتقدمين للوظائف الإدارية .

ويمكن تطبيق هذا البرنامج على جميع الأشخاص المتقدمين لوظائف تتضمن نشاطا إداريا . وسواء قبل توظيفهم في المنشأة . أو قبل

(١) راجع كتاب الأستاذ Koontz السابق ذكره ص ٣٨٨/٣٤٤ .

ترفيهم من وظائف غير ادارية • وحيث أن الغرض الأساسي هو تقويم كفايات الأفراد المتقدمين للوظائف ، فإن هذا البرنامج مناسب لتقويم **Evaluation** خريجي الجامعات والمعاهد العليا الذين يرغبون في الانضمام الى السلك الادارى • وتقويم العمال المرشحين للترقية الى مشرفين فى الصفوف الأولى **First Line Supervisors** ومناسب كذلك لتقويم المتقدمين من الخارج لأية وظيفة ادارية فى المنشأة كما أن رؤساء الادارات والمدير العام الذين ينتقون من خارج المنشأة يجب أن يقوموا وتدرس كفاياتهم بواسطة الاجراءات والطرق التى يتضمنها هذا البرنامج •

### خطوات الاختيار :

هناك ثلاث خطوات أساسية فى اجراءات التقويم المبدئية : أولا ، أن اكتشاف الأفراد المؤهلين **Qualified Potential Candidates** يتضمن بلا شك عملية تصفية **Screening Process** • حيث ان كل مشروع له حد أدنى من الأوفر اكتشاف أى نواحى عجز فى الأفراد المتقدمين فى بادىء الأمر وقبل التغلغل فى اجراءات البرنامج • ثانيا ، أن اغراء الأشخاص المؤهلين على الاشتغال فى المنشأة يتضمن تقديمها ( المنشأة ) اليهم بطريقة مشوقة **Selling the Firnt** وأخيرا تنظم مقابلة موجهة **Guided Interview** لكل متقدم للوظيفة الادارية • ويمكن توضيح هذه الخطوات الثلاث فيما يلى :

أولا - تصفية المتقدمين للوظيفة : يحتاج الأمر الى تصفية مبدئية للمتقدمين للوظيفة من حيث درجة الذكاء ، والسن ، والنمو العقلى **Maturity** • ويتولى هذه المهمة مسئول من ادارة الأفراد • وحيث ان هناك حاجة ماسة الى استخدام الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء ، فإن العمل يمكن فحصه أولا • فاذا كان الشخص المتقدم أو المرشح للوظيفة موظفا حاليا بالمنشأة أو موظفا حاليا بمنشأة أخرى ، فإنه يطلب منه الحضور الى ادارة الأفراد لأخذ امتحان نموذجى فى الذكاء



Intelligence Tests أما إذا كان الشخص متخرجاً من الجامعة فإنه يقدم للمنشأة ما يثبت تقدمه في التخرج الذي يؤخذ كدليل على قوة ذكائه . ويجب أن يشرح المسؤولون في المنشأة لهؤلاء المتقدمين أن المرشحين للوظائف الادارية أن المنشأة تشترط درجة عالية في التخرج من الجامعة أو درجة عالية في نتيجة امتحان الذكاء .

أما عامل السن فهو ذات أهمية عامة كبيرة بالنسبة للوظائف الادارية . فالمشروعات التي بها برامج تدريبية حسنة تهتم دائماً بالابتداء الميكر . فهم يأخذون في الاعتبار السنة أو السنتين اللازمتين لتكملة برنامج التدريب . وهم ينظرون أيضاً الى أن المديرين يحتاجون الى خمس عشرة سنة في المتوسط لتنمية جميع امكانياتهم وقدراتهم الادارية . كما أنهم يشيرون الى أن المدير « النموذجي » في أكبر المشروعات نجاحاً هو الذي يختار المنشأة التي تبنى فيها مستقبله في أوائل سنى العقد الثالث من عمره . ولذلك فمن الأفضل للمنشأة أن تضع حداً أعلى لسن المتقدمين للوظائف الادارية يكون حوالي ٢٧ سنة . ويمكن التأكد من هذه الناحية عند فحص طلبات الأشخاص المتقدمين للوظيفة .

ولا بد للمسؤولين في المنشأة من التأكد من النمو العقلي للمتقدمين أو المرشحين للوظائف الادارية . ولا شك أن هذا العامل لا يمكن قياسه موضوعياً ، ولا يرتبط ارتباطاً شديداً بالسن أو الخبرة . فالشخص المتقدم للوظيفة يعكس نموه العقلي على معلوماته الحالية ، والأشياء التي تعلمها من خبرته السابقة ، واتساع أفقه ورفق تفكيره ، وكذلك في نظريته للأمور ومنطقه العام بالنسبة للأهداف التي يريد تحقيقها والطرق المقترحة لتحقيقها .

وبالرغم من أن هذا العبء ثقل جداً بالنسبة للشخص المكلف بالفحص المبدئي للمتقدمين للوظائف ، فإنه في أحسن مركز لفحصهم وتصنيفهم من هذه الناحية .

ثانياً - تقديم المنشأة الى المرشحين واغراؤهم على الاشتغال بها حيث يجب على الشخص الذى قام باكتشاف أشخاص مؤهلين من حيث السن والذكاء ، والنمو العلقلى ، أن يغريهم ويشجعهم على الاشتغال فى المنشأة وشغل وظائفها الادارية الشاغرة . ولاشك أن هذه المهمة ليست أقل أهمية من اغراء المستهلكين والعملاء وتشجيعهم على شراء منتجات المنشأة ، ولذلك فان مهمة الشخص المسئول عن الفحص المبدئى للمرشحين خطيرة جداً . فهو من أهم رجال البيع فى المنشأة . وسلعته هى المنشأة . وموقعها . وحجمها ومركزها الأديبى . ومستقبلها . ووسائل الاغراء والتشجيع فيها . وكذلك الروح المعنوية لموظفيها . ويمكن أن يعتبر هذا الشخص ( البالغ ) ناجحاً اذا استطاع أن يغرى الأشخاص المؤهلين على العمل بالمنشأة ، وأن يجعلهم يشعرون جدياً بالرغبة فى ذلك . ويصبح هؤلاء المرشحون مقبواين مبدئياً ويستعدون لتكسلة مراحل الاختبار وأهمها المقابلة الموجهة .

ثالثاً - المقابلة الموجهة : بعد الانتهاء من فحص المتقدمين للوظائف الادارية وطلباتهم بواسطة شخص مسئول فى ادارة الأفراد . وبعد الاستقرار المبدئى على بعض المرشحين المؤهلين للوظائف . يصبح هؤلاء الأشخاص على استعداد لمقابلتهم وفحصهم فحصاً دقيقاً كاملاً من جميع الوجوه ، ويتبع الشخص المسئول عن هذه المقابلة اجراءات محددة نسبياً . وبعد انتهائه من هذه المرحلة فانه يحول المرشح للوظيفة الى المدير الذى سوف يكون هذا المرشح تحت اشرافه لكى يقوم أيضاً بعمل مقابلة نهائية لها . ويقرر بعد ذلك مصيره .

#### العوامل الهامة الواجب تقويمها :

ان العوامل والقيم الواجب تقويمها وتقديرها بالنسبة للأفراد المتقدمين أو المرشحين للوظائف الادارية هى العوامل والقيم الضرورية الأساسية

لنجاح الشخص فيما بعد في القيام بأعباء وظيفته • ويمكن ذكر أهم هذه العوامل فيما يلي :

١ - الذكاء : ويمكن الاستدلال على ذلك من درجة نجاح الشخص في البكالوريوس أو الليسانس اذا كان متخرجا من الجامعة أو من أحد المعاهد العليا • أما اذا لم يكن كذلك ، أو اذا شك المسؤولون في المنشأة في تقديراته ، فانهم يتولون اختباريه بواسطة أحد اختبارات الذكاء الشائعة •

٢ - رغباته وهواياته : ويمكن التعرف على ذلك عن طريق الشهادات التي يمكن أن يقدمها المرشح ، وكذلك عن طريق المقابلة ، وأهم شيء هو معرفة رغبات الشخص ونواحي اهتمامه وهواياته خارج دائرة العمل في المنشأة •

٣ - القدرة على التحليل : ومن أحسن الطرق المستخدمة في معرفة هذه الناحية هي أن يعطى للشخص مشكلة معينة ويطلب منه كتابة تقرير عنها موضحا طريقته في حلها ، حيث يكون طول التقرير محددا • ويجب ألا تتطلب المشكلة معرفة فنية Technical Knowledge ويمكن أن تتعلق بتحليل الوظيفة ، أو بطريقة معالجة الحوادث ، أو التخلص من بقايا الإنتاج ، أو حل مشكلة بين إدارة الإنتاج وإدارة الشراء ، أو ما شابه ذلك من المشاكل • ثم يقوم المسؤولون في المنشأة بدراسة منطقة في حل المشكلة ، ودرجة تحليله للأسباب التي يعتمد عليها في الحل ، ودرجة تحيزه الى رأى معين دون مناقشة الآراء الأخرى المعارضة ، وطريقة وصفه لاجراءات الحل • ولا شك أن هذه الدراسة سوف تبين مقدرة الشخص على التحليل وابداء الآراء والدفاع عنها •

٤ - القدرة على الاتصال : يمكن للمسؤولين في المنشأة الاستدلال على قدرة الشخص في توصيل الأفكار والاتصال بغيره عن طريق التقرير الذي كتبه عن المشكلة ، وكذلك من مناقشته • حيث أن كلا من

التقرير والمناقشة يبين سهولة الشخص في اختيار الألفاظ ، وصياغتها ،  
وقدرته على التعبير ، والترتيب في سرد الأفكار ، والوضوح في الكتابة  
أو الكلام .

٥ - الشخصية : وأهم صفة يجب تحديدها هي أثر شخصية  
المرشح للوظيفة على الآخرين . ويمكن معرفة ذلك عن طريق تمرير الشخص  
على أربعة أو خمسة مديرين آخرين ومعرفة رأيهم فيه من حيث رد الفعل  
الذي تركته شخصيته فيهم .

٦ - تقويم الخبرة الادارية المكتسبة من الخارج : حيث أن بعض  
المرشحين للوظائف الادارية يكون لهم خبرة سابقة في بعض نواحي  
الاشراف أو الادارة في منشآت أخرى . والمهم في ذلك هو اذا كان من  
الممكن قياس هذه الخبرة بدقة عند الاختبار . فمثلا نجد أن المتقدمين  
لوظيفة مدير انتاج أو وظيفة مدير مبيعات سوف يكون لهم خبرة سابقة  
في هذه النواحي . اذن هل يمكن قياس وتقويم هذه الخبرة ؟ لا شك  
أن محاولة ذلك تكلف الكثير وغير مضمونة النتائج . ولذلك يعتمد غالبا  
على سمعة الشخص نفسه ، وعلى خطابات التوصية والشهادات التي حصل  
عليها من المنشأة التي سبق له الاشتغال بها .

وفيما يلي يمكن اقتراح نموذج لتقدير القيم الادارية في الأشخاص  
المتقدمين للوظائف الادارية كما يلي :



## شركة

### نموذج تقدير القيم الادارية

#### MANAGEMENT APPRAISAL FORM

( يستخدم هذا النموذج في تقدير القيم الادارية للأشخاص المتقدمين للوظائف الشاغرة في الشركة ) •

#### السياسة :

ان مستقبل هذه الشركة يتوقف الى حد كبير على قدرتها في اجتذاب، وتعيين ، وتنمية الأفراد ذوي الامكانية الادارية العالية • ويعتبر هذا النموذج ، بعد تكميلته ، أداة هامة في تعيين مديري المستقبل في الشركة • كما يعتبر جزءا من الملف الدائم للموظف الذي يشتغل بالشركة •

#### تعليمات منفصلة :

يجب أن يملأ هذا النموذج بواسطة المشرف على برنامج التنمية الادارية وذلك عند عمل « المقابلة » لكل مرشح للوظيفة •

يجب أن يقرأ تعريف وشرح كل صفة قبل تقدير الدرجة الخاصة بكل قيمة أو كفاءة ادارية متوفرة لدى المرشح للوظيفة •

يجب أن تفحص كل صفة على حدة :

#### بيانات شخصية :

الاسم .....

السن .....

تاريخ المقابلة .....

تمت المقابلة بمعرفة ..... الوظيفة .....

١ - الذكاء :

يمكن تحديد هذه القيسة بدراسة تقديرات التخرج من الجامعة،  
أو بنتيجة امتحان الذكاء • ويجب أن يعمل امتحان الذكاء اذا لم يكن  
المرشح حاصلًا على تقدير عام جيد في شهادة البكالوريوس أو الميكنس •  
وإذا عمل له اختبار ذكاء فيجب أن نكون نتيجته بتقدير عال •

خريج من ( الكلية أو المعهد ... ) بتقدير عام سنة الشهادة  
الحاصل عليها درجة اختبار الذكاء (

٢ - الرغبات والهوايات :

يمكن التعرف على ذلك عن طريق الشهادات التي يقدمها المرشح ،ومن  
معرفة المواد التكميلية التي درسها ، وذلك عن طريق المقابلة ومعرفة اتساع  
أفقه ومسئوى معلوماته العامة •

والأفق الواسع يتمثل في المعلومات العامة عن العلوم الاجتماعية  
والتاريخية والجغرافية والموسيقى والفن والألعاب الرياضية •

والأفق الضيق والرغبات المحدودة تنعكس في تضييع الوقت فيما  
لا ينفع وقلة المعلومات والنشاط •

ظلل الخانة الصحيحة

أفق واسع	أفق ضيق
1	2
3	4
5	6

٣ - القدرة على التحليل :

يطلب من المرشح للوظيفة أن يكتب تقريراً من ٢٠٠ كلمة عن طريقة  
معالجة مشكلة من النوع التالي :

المشكلة : ان مدير الانتاج فى احدى الشركات يواجه مشكلة كبيرة  
بخصوص زيادة كمية التالف والعدم أثناء المايعة  
الانتاجية فى قسم أ • ولقد اختار لك شخص هذه الحالة  
وكتابة تقرير عنها • ماذا تفعل ؟

يجب تقويم التقرير من حيث مدى الاعتماد على البيانات والاحصاءات ومصادرها ، وتحليل البيانات • والاقتراضات المذكورة ومنطقها ، والنتائج التي وصل اليها • وعلى هذا الأساس تقدر الدرجة حسب قدرة الشخص على التحليل واستخدام الطريقة العلمية في البحث •

مستوى منخفض	مستوى عال
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

ظل الخانة الصحيحة :

٤ - القدرة على الاتصال :

تقوم قدرة الشخص على التعبير واستخدام الألفاظ واللغة عن طريق المقابلة ، ويلاحظ في ذلك اخطاء الهجاء وقواعد اللغة واختيار الكلمات وتسلسل الأفكار ، والقدرة على اجتذاب القارئ أو السامع •

مستوى منخفض	مستوى عال
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

ظل الخانة الصحيحة :

٥ - الشخصية :

تحدد مواعيد أربعة على الأقل من مديري الادارات المختلفة في الشركة من أجل مقابلة الشخص المرشح الوظيفة وتقدير أثر شخصيته عليهم •

يطلب من كل مدير اعطاء المرشح درجة من خمس حسب تقديره الشخصي ثم يدون متوسط الدرجات في الخانات التالية :

مستوى منخفض	مستوى عال
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

ظل الخانة الصحيحة :

## اخطار البرنامج المقترح :

لا شك أنه من المفيد معرفة الاخطار التي يمكن أن يتعرض لها البرنامج السابق افتراضه حتى يمكن معرفة حدود النتائج التي يمكن أن تتحقق من تطبيقه ، ويمكن توضيح هذه الأخطار فيما يلي :

١ - ان أهم خطر على هذا البرنامج هو اختيار شخص غير كفء للقيام بأعباء الاختيار ، فقد لا تتوافر لديه المهارة الخاصة بفن المقابلة ، لعدم خبرته ، أو لضعف شخصيته ، أو لعدم قدرته على انوفيق بين أهداف الشخص المرشح للوظيفة وأهداف المنشأة ، وقد ننقصه المعرفة بفنون المقابلة لعدم متابعته للتطورات العلمية في هذه الناحية ، وقد يكون مهملًا في عمله ، فلا يعطى للشخص المرشح فرصة كافية للتعبير عن نفسه ، أما لانشغاله بأعمال أخرى ، أو لسماحه للعاملين بالدخول عليه وعرض أمورهم أثناء المقابلة ، أو لغير ذلك من أسباب عدم النظام ، كما أنه قد لا يستطيع الحصول على تعاون المديرين الآخرين في تقدير كفاية المرشح للوظيفة وتقويم شخصيته .

ولذلك يجب أن يكون الشخص المسئول عن عملية الاختيار في المنشأة متمتعًا بثقة الإدارة العليا في المنشأة ، وبثقة زملائه ، وأن يحصل على معاونتهم وتعاضدهم له في عمله ، كما يجب أن يكون ذا خبرة ودراية بعمله ، وأن يفهم تماما معنى الإدارة والقيم والكفايات اللازمة لنجاح المديرين في أعمالهم .

٢ - ان هناك بعض القيم والصفات تقاس حسب الشعور بها ولا توجد لقياسها أى أسس موضوعية ، ومثال ذلك الشخصية وحيث أنه لا بد من تقديرها فمن الواجب أن يبذل الجهد الكاف لذلك ، ولا يعتمد في هذا القياس على رأى واحد وإنما على متوسط عدة آراء ، ويجب كذلك أن يؤخذ هذا الاعتبار عند التقدير النهائى لمصير الشخص المرشح للوظيفة .



ويحسن طبعاً ألا يؤخذ لمثل هذه القيم وزن كبير في التقدير النهائي  
للاختيار •

### تعيين المديرين وترقيتهم :

إن عملية التعيين تلي عملية الترشيح والفحص والاختيار للوظائف  
الإدارية في المنشأة • ولا شك أن هناك ارتباطاً كبيراً بين العمليتين • ولكل  
منهما أهمية كبرى بالنسبة للمنشأة من حيث علاقتها بموظفيها وأثر العنصر  
الإنساني على كمية الإنتاج وتحقيق الأرباح • وعموماً فإن اهتمام المنشأة  
بعمليتي الاختيار والتعيين تكفيها الكثير من المشاكل التي قد تحدث فيما  
بعد نتيجة لشغل الوظيفة الشاغرة بالشخص الذي لا يناسبها •

ويتولى المدير أو الشخص المسئول عن عملية التعيين ترتيب الأشخاص  
الذين وقع عليهم الاختيار ترتيباً تنازلياً حسب مجموع الدرجات التي  
حازوا عليها أثناء عملية التقويم والاختيار ، ويلاحظ أن تعيين شخص  
معين من بين المجموعة التي وقع عليها الاختيار في وظيفة معينة في أحد  
الأقسام أو الإدارات يكون من سلطة مدير القسم أو الإدارة ، ولا شك  
أن أي تعدى أو خرق لهذا المبدأ يضعف من سلطة المدير وينقص من  
مسئوليته في القيام بأعباء إدارته أو قسمه ، ويلاحظ أنه إذا كان هذا  
الشخص موظفاً حالياً بالمنشأة ، فإنه من السهل معرفة حقيقته من حيث  
الكفاءة وكمية الإنتاج ودرجة تميزه على زملائه ، وذلك لوجوده بالمنشأة  
من مدة ، ومعرفة عن قرب بواسطة رؤسائه وكتاباتهم تقارير مستمرة عنه •  
أما إذا كان الشخص من خارج المنشأة فيكون من الصعب نسبياً التأكد  
من كفايته ومميزاته ، ولا يمكن معرفة ذلك إلا عن طريق الدرجات التي  
حصل عليها أثناء عملية التقويم والاختبار ، ولذلك يجب ألا يعين هذا  
الشخص الخارجي في الوظيفة إلا إذا تميز تميزاً ظاهراً أو كبيراً عن موظف  
المنشأة الذي يمكن أن يشغل الوظيفة •

ويلاحظ أن رجال الادارة المرشحين للترقية في المنشأة يعينون على أساس التقارير الخاصة باتتاجهم ومستوى كفايتهم ، وكذلك بسوافقة رؤسائهم في المستقبل . ولا شك أن استخدام نماذج مينة لتقويم انتاج وكفاية رجال الادارة في جميع المستويات يسهل على المسؤولين كثيرا عملية اعداد قائمة بالمرشحين للوظائف المختلفة . وعموما فإن ترقية الشخص الكفاء الى الوظيفة الادارية الشاغرة يهم كثيرا من الرؤساء فهناك مثلا رئيسه المباشر الذي قد يعز على نفسه أن يفقد مساعدا قديرا ولكنه لا يستطيع أن يحتفظ به بأي حال من الاحوال ، فيكون مهتما بالامر الى حد كبير . وهناك أيضا المدير المشرف على برامج تكوين الهيئة الادارية وتنمية كفايتها يكون مهتما اهتماما شخيا بترقية الاشخاص الكفاء .

ولا شك أن الترقيات الداخلية ، وخاصة الترقيات من مستوى مساعدي مديري الادارات الى مستوى مديري الادارات أو نائب المدير العام ، أمور هامة جدا بالنسبة للمنشأة ، وكثيرا لا تقتضى تكوين لجنة للترقيات ، وسواء تكونت هذه اللجنة بصفة رسمية أو غير رسمية ، فانها تفحص التقارير عن العاملين المرشحين من جميع الوجوه ، وذلك بالاشتراك مع المدير المقبل للشخص الذي يعين ، أى مع مدير الادارة التى تقع فيها الوظيفة الشاغرة والتي سوف يرقى اليها وقد يتناول الفحص عاداتهم ونشاطهم الاجتماعى ودرجة الثقة التى يتمتعون بها بين زملائهم ورؤسائهم فى المنشأة .

وعموما يمكن أن يقال ان القيسة الكلية لعملية الاختيار لا يمكن أن تتحقق الا اذا كان المشروع يحتفظ برصيد من المديرين المؤهلين للترقية الى وظائف معينة ، ويقوم كذلك بتنمية هذا الرصيد . ولا شك أن المشروع الذى يهتم بتنمية هيئته الادارية سوف يحول دون حدوث تعيينات غير مناسبة فى وظائفه ، وهذا ما يحدث عادة فى حالة عدم توافر الرصيد من المديرين المؤهلين للترقية .

ومن المهم جدا أن تحدد خطوات الترقية بالنسبة لكل فرد حتى  
يسكن أن يعرف طريقه الى الترقية ويضمن على مستقبله ، وكثيرا ما تعلن  
المنشأة أن خطوات الترقية بالنسبة لشخص معين هي التعيينات المتتالية  
في كل مستوى من مستويات السلطة في الجهاز التنظيمي . فمثلا قد يقال  
لأحد المشرفين على أعمال البيع المعين حديثا في أحد فروع المنشأة أن  
خطوات ترقيته سوف تتجه الى وظائف مدير فرع ، ثم مدير منطقة بيعية ،  
ثم مدير مبيعات ، ثم مدير عام ، وقد يقال لرئيس مجموعة عمالية المعين  
حديثا أن ترقياته سوف تتناول التعيين في هذه الوظائف المتتابعة . رئيس  
عام للعمال ، ثم مشرف عام للمصنع ، ثم مدير المصنع ، ثم مدير انتاج ،  
ثم مدير عام للمنشأة . ولا شك أن مثل هذه المعلومات التي تعطى لافراد  
المنشأة معلومات جوفاء مضللة .

ولكن خطوات الترقية المناسبة يجب أن تحدد بطريقة مختلفة .  
فيجب أن يحتفظ المسؤولون في المنشأة بوصف لكل وظيفة ومميزاتها  
Job Description . يحدد الحد الأدنى للمؤهلات والكفايات الواجب  
توافرها في المرشح لهذه الوظيفة Job Specification . كما انه يجب  
الاهتمام بحفظ Filing التقارير الخاصة بتقويم كفايات المديرين  
ونتائج أعمالهم . بطريقة تسهل من استخراج ما بها من بيانات عند الحاجة  
(١) . وعلى ذلك فاذا خلت وظيفة معينة في ادارة من الادارات فان مدير  
هذه الادارة يطلب البيانات والسجلات الخاصة بجميع الافراد المؤهلين  
لهذه الوظيفة حسب خصائصها Specification .

وهناك عدة مزايا يمكن أن تتحقق من هذا النظام . فهو يحدد  
مصادر المرشحين كلما خلت وظيفة من الوظائف . كما أنه يوسع دائرة  
المنافسة الداخلية على الوظائف الادارية ، بما ينتج عنه تعيين المرشحين

(١) تستخدم بعض الشركات الأمريكية طريقة البطاقات الاحصائية  
في الحصول على البيانات الموجودة بهذه التقارير .

الأكثر صلاحية في الوظائف الشاغرة • هذا بالإضافة الى أن هذا النظام يكون أساسا منطقيا لتوسيع دائرة الخبرة بالنسبة للأشخاص الذين قاربوا الحد الأعلى لقدرتهم الادارية • كما أنه يكون أساسا لتدريب مديري المستقبل في جميع مستويات الجهاز التنظيمي •

ويلاحظ أن مدير الأفراد أو مدير برنامج التنسيب الادارية في المنشأة يستطيع أن يرسم خطة أو يضع جدولاً لترقية كل مدير أو مشرف ، وذلك على أساس وصف الوظيفة وخصائصها ، وذلك على أساس التقارير الخاصة بتقويم الكفايات ونتائج الأعمال ، ويتضمن جدول الترقية معلومات معينة منها : اسم المدير أو المشرف • والوظائف أو الأعمال الادارية التي سبق أن شغلها أو قام بها ، والوظيفة الحالية التي سبق أن شغلها أو قام بها ، والوظيفة الحالية التي يشغلها ، وكذلك الوظائف البديلة التي يمكن أن يشغلها عند ترقيته • وغالبا ما يشتمل هذا السجل على معلومات أخرى عن الشخص ، مثل برامج التدريب التي حضرها ، وبرامج التدريب التي يجب أن يحضرها ، ومساهماته في أوجه نشاط أخرى خلاف عمله الاصلى سواء داخل المنشأة أو خارجها •



## الفصل الثالث

### التدريب وتنمية الكفايات الادارية

ان التدريب الادارى مع ارتفاع تكاليفه قد أصبح ظاهرة ملحوظة فى دوائر الأعمال الأمريكية والأوروبية ، ولم يتنبه المسئولون الى أهميته فى زيادة الكفاية الادارية الا منذ زمن ليس ببعيد . ولقد بدأت هذه الحركة أيضا فى جمهورية مصر العربية ، حيث تقوم عدة جهات بعمليات التدريب الادارى . فمثلا هناك معهد الادارة العامة ومساهمته فى تدريب رجال الادارة فى المصانع الحكومية ، والدراسات العليا فى ادارة الأعمال فى كليات التجارة لتدريب مديرى الشركات وادارتها المختلفة ، وهناك أيضا مصلحة الكفاية الانتاجية التى تشرف على التدريب فى بعض الشركات ، وكذلك معهد الادارة العليا لتدريب مديرى الشركات ، ولاشك أن كل هذه الجهود تثبت الاهتمام الشديد بحركة التدريب الادارى وضرورته فى رفع الكفاية الانتاجية لرجال الادارة .

#### اهمية التدريب :

ان المسئولين فى كل منشأة ينظرون دائما الى مستقبلها ، ويفكرون دائما فى كيفية شغل وظائفها الادارية بالأشخاص الأكفاء ذوى المؤهلات المناسبة ويهدفون دائما ، تكوين خلف ادارى لهم يحل الرسالة من بعدهم حتى تظل المنشأة موجودة وفى تقدم مستمر ، ولذلك فهم يعتمدون على برامج التدريب الادارى Managerial Training فى تنمية المديرين المهرة . حيث انه من السهولة أن تجد المنشأة حاجتها من المديرين جاهزة عند الطلب الا عن طريق التدريب .

والهدف النهائي للتدريب هو تنمية أفراد تتوافر فيهم ثقة الآخرين، فالمساهمون وأعضاء مجلس الإدارة يرغبون في مدير عام يمكن الاعتماد عليه في قيادة المنشأة لتحقيق رغبات أصحابها ، كما أن مساعدي المدير يرغبون في شخص يمكن الثقة فيه ، وهذا طبعا يمثل نزعة الانسان الحقيقية في رغبة القاء المسؤولية على أكتاف الآخرين .

ويلاحظ أن حكمة الفرد هي مبعث ثقة الآخرين فيه لما يقدمه لهم من وقاية وضمان ، كما أن حكمة الفرد تعتمد الى حد كبير على خبرته ومعلوماته وهنا تظهر أهمية التدريب كعنصر هام في تنمية حكمة الأفراد ، لما يقدمه لهم من خبرة ومعلومات ، وطبعا لا ننكر أن الفرد قد يتمتع بمواهب معينة ، ولكنها قد تتضاءل أو تختفى اذا لم تنسى بالمعرفة والخبرة ، ولذلك فإن المعرفة والخبرة التي تقدمها المعاهد التعليمية لها أثر كبير على تنمية الكفاية الادارية للأفراد فيما بعد .

ولا شك أن التدريب الاداري يعتبر عملية معقدة ، فلا بد أولا من توافر الشخص الذي يتمتع بدرجة عالية من الذكاء والمقدرة على القيادة، ثم بعد ذلك يمكن للكليات والمعاهد أن تضيف الى هذه القيم سهولة الاتصال واتساع الأفق ، وتنظيم طريقة التفكير ، والقدرة على استخدام لمرك البحث العلمي ، وأخيرا يمكن للمنشأة أو الادارة الحكومية ، أو المنظمة الاجتماعية ، أن تمد هذا الشخص بفرص كثيرة لاكتساب الخبرة العملية في ظروف العمل المختلفة .

### مستويات التدريب :

ان مراجع ادارة الأعمال عموما تهتم أساسا بتدريب رؤساء الأعمال Foremen والمشرفين في صفوف العمل الأمامية ، غير أنه اذا اعتبرنا التدريب لازما لجميع رجال الادارة في المنشأة ، وأن المنشأة هي التي

تسمح لهم باكتساب الخبرة العملية اللازمة لرفع كفاءتهم الادارية ، فيجب أن يتناول التدريب جميع المستويات الادارية ، ويمكن توضيح المستويات المختلفة التي يتناولها التدريب فيما يلي :

١ - تدريب رؤساء العمال : سبق أن أشرنا الى أن مجموعة العمال هي المصدر الذي يمد المنشأة برؤساء العمال ، وهذه الحقيقة لها اعتبار خاص بالنسبة لبرامج رؤساء العمال ، فالأشخاص الذين يختارون من هذا المصدر ليسوا غالبا من خريجي الجامعة ، وانما تتوافر لديهم كمية ملحوظة من الخبرة في ظروف عملهم المختلفة ، ودرجة عالية من المهارة والشخصية في عمليات متخصصة ، كما أنهم يتمتعون بدرجة ملحوظة من الطموح والذكاء والنشاط .

ولا شك أن أفرادا يمثل هذه المؤهلات يحتاجون الى نوع معين من التدريب بحيث يكمل لهم نواحي الخبرة والمعرفة التي تنقصهم ، ومن المهم أن يكتسبوا بعض المقدرة في سهولة الاتصال واستخدام الطريقة العلمية في البحث والتفكير ، وأن يفهموا أصول التنسيق ، وأن يتعلموا فنون القيادة ، وأن يعرفوا معلومات فنية عن المنشأة وأهدافها وسياساتها وجهازها التنظيمي وعلاقات السلطة بها ، هذا بالإضافة الى أهمية المعلومات عن الوظيفة نفسها بالنسبة لرئيس العمال المعين حديثا ، والتي يتولى رئيسه شرحها له ، كما أنه من الضروري أن يتقن رئيس العمال قوانين المنشأة وتعليماتها واجراء العمل فيها ، وخاصة ما يتصل بوظيفته ، ويجب أن يتضح في ذهنه سلطته الخاصة بمروسيه ، وكمية العمل الخاصة بقسمه ، وميزانيته ومصاريفه ، وطرق مراقبته لذلك .

ولذلك يمكن أن يقال ان برنامج تدريب رؤساء العمال يتناول نواحي متعددة، وهذا هو السبب في قولنا ان التدريب عملية معقدة ، ولذلك فيجب أن يعمل المسئولون في المنشأة على التنسيق بين النتائج المتوقعة

من التدريب والوقت والمجهود والتكاليف الخاصة بذلك ، حتى يحصلوا منه على أكبر نتيجة ممكنة بأقل التكاليف .

٢ - تدريب المشرفين ورؤساء الأقسام : ويتناول ذلك تدريب خريجي الجامعات قبل تعيينهم في وظائف الاشراف في الصفوف الامامية خلاف وظائف رئاسة العمال ، ويبنى هذا البرنامج على أساس أن المنشأة تبحث عن مديرين للمستقبل ، وأنه يمكن بهذا البرنامج تكوين احتياطي من المديرين يعتمد عليهم في شغل الوظائف الادارية المستقبلية .

ولا شك أن خريج الجامعة الذي يتقدم أو يرشح للأعمال الادارية يأتي للمنشأة بقيم معينة ، فهو يتمتع بدرجة عالية من الذكاء - بفرض أنه متخرج من كلية محترمة وحاصل على تقديرات عالية - ويعرف طريقة البحث العلمي ويفهمها ، ويمكنه أن يتصل Communicate بزملائه ومروسته بسهولة ، وهو منظم العقلي وواسع الأفق ، ويرغب عموماً في أن يصبح مديراً ، ولديه الاستعداد المبدئي لذلك ، وحيث أن معلوماته عن المنشأة تكاد تكون معدومة ، وكذلك تنقصه الخبرة العملية ، فيجب أن يركز التدريب أساساً حول هاتين الناحيتين .

ويتضمن الجزء الأول من برنامج التدريب النشاط الخاص بتعريف المرشح بالمنشأة ، فهو لا بد أن يعرف تاريخها ، ومركزها في الصناعة ، وأهدافها وسياساتها ، وجهازها التنظيمي ، فإذا كانت هذه المعلومات مطبوعة في كتيب خاص ، فإنه يمكن للشخص الاطلاع بها بسرعة وسهولة ، ويتضمن الجزء الثاني من برنامج التدريب النشاط الخاص بالخبرة العملية التي يجب أن يكتسبها خريج الجامعة الذي وقع عليه الاختيار لوظيفة الاشراف ، فيجب أولاً أن يقضى الشخص فترة معينة في وظائف غير ادارية ، وذلك قبل تعيينه لوظيفة الاشراف ، فمثلاً يبدأ الموظف ، في منشأة البيع بالجملة ، العمل في المخازن حتى يلم بعمليات الاستلام ، والتخزين ، والتسلم أم الصرف ، ويمكن لمنشأة البيع بالتجزئة وضع الشخص في



قسم استلام البضائع والسلع الواردة وفرزها ووضع الأثبان عليها ،  
ويمكن للمنشآت الصناعية وضعه في إدارة الإنتاج أو إدارة المبيعات .

وبعد أن تنتهى الفترة الأولى للشخص ، فإنه يعين في وظيفة الاشراف  
حيث بهم بتدريبه على مزاولة الوظائف الادارية ، ويجب أن يتعلم الشخص  
أساسا كيفية تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف بواسطة مساعديه ، ويجب  
أن يهتم خصوصا بمقدرته على القيادة ، هذا بالإضافة الى الدراية  
بنواحي التخطيط وتوزيع العمل على الرؤوسين ، والتنسيق بينهم ،  
وتوجيههم ، والتعرف على طرق واجراءات العمل .

٣ - تدريب مديري الادارات : حيث ان الأشخاص الذين يشملهم  
مثل هذا البرنامج يتمتعون بقيم ممتازة ، فهم على درجة عالية جدا من  
الذكاء ، وقد أثبتوا قدرتهم الممتازة في الاتصال برؤوسهم ، وفي البحث  
العلمي والتحليل وتحقيق الأهداف ، ولا شك أن خبرتهم العملية قد  
اعطتهم فرصة كبيرة لفهم عمليات المنشأة ودخائلها ، ولقد أظهروا في كثير  
من الوظائف الادارية قدرتهم على التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ،  
وتنمية الكفايات ، والرقابة ، أى أنه قد ثبت للمنشأة قدرتهم على اختيار  
وتدريب رؤوسهم ، وتنظيم وتنسيق أعمالهم ، ومراقبة نتائج تصرفاتهم ،  
وتحقيق الأهداف عن طريقهم بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

ومثل هؤلاء المديرين اذن يحتاجون الى زيادة معلوماتهم عن الظروف  
الخارجية التى تؤثر على المنشأة وأعمالها ، فهم يحتاجون أساسا الى التعرف  
على العلاقة بين المنشأة وغيرها من المنشآت فى السوق ، وعلاقة المنشأة  
وتأثيرها بالأبحاث التى تجرى هنا وهناك والنتائج العملية التى تظهر فى  
السوق وتأثير المنشأة بالقوانين والتصرفات الحكومية .

ويمكن اكتساب المعرفة بالنسبة لهذه النواحي عن طريق التداخل  
والاشتراك فى معالجة المشاكل الخاصة بالعلاقة مع نقابات العمال ، والغرفة

التجارية والصناعية ، ومكاتب العمل ، والاتصال بالمصالح الحكومية ، وغير ذلك من الهيئات التي تتعامل مع المنشأة أو تؤثر فيها من قريب أو بعيد .

ويجب أيضا أن يتشبع هؤلاء المديرون بالفلسفة الاجتماعية ، فهم لذلك يحتاجون الى معرفة أهداف المجتمع الذي يعيشون فيه ويتعاملون معه ، ويحتاجون أيضا الى فهم واضح للقوى الاجتماعية المختلفة وعلاقتها ببعضها ، كما أنهم لا بد أن يتعرفوا على مدى المساعدة التي يمكن أن تقدمها المنشأة للهيئة الاجتماعية ، ومدى مساهمتها في رفع مستوى المعيشة في المجتمع الذي تعيش فيه ، ويتكون التدريب هنا من قراءات متنوعة واطلاع واسع ، واتصالات بالمنظمات الاجتماعية وقواد الحركة الاجتماعية ، وبحث عميق في هذه النواحي ، ويمكن الحصول على جزء من هذا التدريب عن طريق الدراسات العليا في الجامعة ، ولكن معظم التحصيل في هذه النواحي يأتي عن الطرق غير الرسمية ، ويعتمد أساسا على فهم المدير لما يحتاج اليه وحرصه على الإلمام به .

#### خصائص برنامج التدريب الجيد :

يجب على المسؤولين في المنشأة أن يرسموا خطة التدريب التي تتفق مع مصلحة المنشأة ، بحيث تملأ حاجتها من الكفايات الادارية في الوقت المناسب وتحفظ لها مركزها التنافسي في الصناعة بالنسبة للمنشآت الأخرى المنافسة ، وهناك عدة خصائص يجب ملاحظتها عند اعداد برنامج التدريب حتى يحقق أحسن فائدة ممكنة ، وأهم هذه الخصائص ما يلي :

١ - يجب أن يحدد نطاق برنامج التدريب حسب حاجة المنشأة ، بحيث لا يدرب الأشخاص لشغل وظيفة أعلى ثم لا تسمح ظروف المنشأة في المستقبل القريب بترقيتهم ، فتترك فرصة أمام المنشآت المنافسة أن تجتذبهم مما يضع على المنشأة تكاليف تدريبهم ، ولذلك يجب أن تتناسق

برامج التدريب مع فرص الترقية التي توجد عادة بالمنشأة ، وهنا نجد انه من المهم جدا عند تحديد نطاق برنامج التدريب ان يؤخذ في الاعتبار الخبرة السابقة التي مرت فيها المنشأة من حيث معدل الاحلال وفرص الترقية بين رجال الادارة ، ويلاحظ في ذلك أيضا خطط التوسع أو الانكماش بالنسبة للفترة المقبلة ، هذا بالإضافة الى اعتبار الظروف الخاصة بكل وظيفة ومن يشغلها ، فمثلا ليس هناك داع لتسرع في تدريب وتنمية شخص لكي يخلف المدير العام المعين حديثا في المنشأة والذي لا يزيد عمره كثيرا عن الأربعين عاما ، ولكنه بعد أن يتقدم هذا المدير في السن ، نجد أن الأمر يجب أن يعالج بطريقة أخرى لزيادة احتمال خلو هذه الوظيفة في المستقبل القريب .

٢ - يجب أن يتضمن التدريب جميع المستويات في الجهاز التنظيمي للمنشأة ، حيث أن مستقبل المشروع لا يتوقف فقط على حسن كفاية رؤساء العمال والمشرفين في الصفوف الأمامية فقط ، وإنما يتوقف أيضا على كفاية المديرين الآخرين من رؤساء الأقسام والادارات الرئيسية .

٣ - ان برنامج التدريب الجيد هو الذي يعد الأفراد للترقية بأحسن الوسائل الممكنة ، وسواء كانت وسائل رسمية Formal أو غير رسمية ، فالهم هو تدريب الشخص تدريباً منتجاً بأقل التكاليف ، ولذلك يجب أن تتناسب برامج التنمية الادارية مع حاجات الأفراد ، فقد يكون التدريب الرسمي Formalized Training أحسن طريقة لمعالجة بعض نواحي النقص المعينة فمثلا نجد أن أحسن الطرق لمعالجة العجز في القدرة على الاتصال Communication وفي التصرف المنطقي ، واتساع الأفق ووجهة النظر ، هي الدراسة الرسمية في الجامعات والمعاهد وحضور الحلقات والمؤتمرات الخاصة بالصناعة التي تنمي اليها المنشأة ، أو القيام ببعض الاعمال المتصلة بالمجتمع . ومن ناحية أخرى نجد أن مهارات أخرى كثيرة يمكن تعليمها للمرؤوسين بطرق غير رسمية Informal بواسطة



ومعرفة الطاقة والكفاية الشخصية وروح الاقدام والمبادأة ، وفنون القيادة الرؤساء المباشرين ، ومثال ذلك مراقبة التكاليف ، وتنمية الرؤوسين ، ومعرفة الطاقة والكفاية الشخصية وروح الاقدام والمبادأة وفنون القيادة ويعتمد الرئيس أساساً في تحقيق أحسن النتائج في هذه النواحي على ملاحظة الرؤوسين وتوجيههم وإرشادهم أثناء العمل والتنفيذ . هذا بالإضافة إلى أن المعلومات العامة عن هذه النواحي يسكن أن تعطى للرؤوسين عن طريق التدريس الجماعي في المنشأة .

٤ - أن هناك فوائد كثيرة يمكن تحقيقها بواسطة المشروعات التي تمد رجال الإدارة فيها بخبرات متنوعة . فهي وسيلة للتأكد من أن الشخص ( المرشح ) قد ألم بأنواع متعددة من المشاكل ، بحيث لا يكون ضيق الأفق أو قصور الخبرة على ناحية معينة ، ويظل جاهلاً بالمشاكل التي تواجه الأقسام الأخرى بالمنشأة . ولا شك أن الخبرة المتنوعة هي أحسن الوسائل الفعالة في تعريف الشخص بالعلاقات بين الإدارات ووجهات النظر الخاصة بأفرادها ، وكثيراً ما تعاني المنشأة من المشاكل التي تنشأ بين الإدارات المختلفة نتيجة لعدم فهم العلاقات بينهم . فهناك مشاكل تنشأ بين إدارة الشراء وإدارة الإنتاج بخصوص تحديد جودة الأصناف والكليات والتخلص من بواقي الإنتاج ، وغير ذلك من المشاكل . وهناك مشاكل تنشأ بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات بخصوص مجموعة السلع ، ونماذج المنتجات والعبوات ، ومواعيد التسليم ، وغير ذلك . وكثيراً ما تنشأ المشاكل بين إدارات الخدمة والإدارات الاستشارية والإدارات ذات السلطة التنفيذية . ولا يمكن بحالاً من الأحوال فهم تصرفات الآخرين بالنسبة لمشكلة معينة إلا إذا عاش الشخص في ظروف هذه المشكلة وألم بالظروف التي تحيط بها وبمن يتصرفون فيها .

وحيث أن الناس يختلفون عن بعضهم بخبايعهم ومعارفهم المتخصصة كالخاسب والمهندس والكيميائي والإحصائي الذين يتمتعون بقدرات وكفايات محددة بنطاق عملهم ، فإن المدير يحتاج إلى التعرف على هؤلاء المتخصصين وفهمهم حتى يمكن استخدامهم في تحقيق أهداف



المنشأة وتشجيعهم على مساعدته . ولاشك أن هذه المعرفة وهذا الفهم لا يتحققان عن طريق قراءة الكتب أو سماع المحاضرات ، وإنما عن طريق العمل مع هؤلاء الناس .

كما أن المرشحين لوظائف إدارية في مستوى عال تنقصهم عادة المعرفة بالظروف الخارجية التي تتأثر بها المنشأة ، فهم يحتاجون إلى كفاية وقدرة في الاتصال بالمنشآت الأخرى . أو الاتصال بالهيئات الحكومية والهيئات الاجتماعية ، وهذا طبعا لا يأتي طبيعيا ، وإنما يتحقق عن طريق الخبرة العملية الحقيقية .

ويلاحظ أن هناك بعض العيوب التي تصاحب أي برنامج لتوسيع دائرة الخبرة العملية للمديرين الذين هم تحت الترقية . فمثلا قد يؤدي هذا إلى أحداث ارتباك في روتين العمل ، وفي العلاقات الشخصية ، وكذلك في توزيع الأعمال ، نظرا لدوران العاملين في الأقسام والادارات المختلفة . كما أن ذلك يؤدي إلى مقاومة ومعارضة رئيس الإدارة المسئول ، الذي يذكر أن يقوم بتكوين شخص ( الموظف في قسمه ) وأعداده وتنمية كفاياته ، ثم يتركه ليذهب إلى قسم أو إدارة أخرى ، غير أنه من ناحية أخرى نجد أن هذه العيوب وتكاليفها تعتبر بسيطة بالنسبة لاكتشاف المديرين ذوي الكفاية العالية الذين يمكن أن نسند إليهم الوظائف الإدارية التي تخلو في المستقبل والتي يتوقف عليها إلى حد كبير مستقبل المشروع وعلى هذا الأساس فقط تحتفظ المنشأة بوظائف معينة كمراكز لتدريب المرشحين للوظائف الإدارية . ومن الأمثلة على ذلك إحدى الشركات الكبيرة عملت على شغل وظيفة رئيس ( مدير ) قسم أوراق القبض بالشخص المرشح لوظيفة مدير إدارة ، ولم تحاول ترقية أي شخص من هذا القسم إلى هذه الوظيفة .

٥ - يجب أن يتناسب برنامج التدريب مع ظروف الشخص المطلوب تدريبه حتى يأتي البرنامج بالثمرة المرجوة . فمثلا في حالة الشخص

المتخرج حديثا من الجامعة والمتعشش الى الخبرة العملية نجد أنه من البت أن يطلب منه مباشرة الالتحاق بالجامعة ثانية أو بمعهد عال لتدريبه ، حيث يجب أن تتاح له فرصة التدريب العلى ثم يطلب منه الدراسة بعد ذلك اذا تطلب الامر ذلك ، وكذلك فى حالة مديرى الادارات ونواب المدير العام قد يحتاج الامر الى تدريبهم بواسطة حلقات البحث والمؤتمرات وليس بطريقة المحاضرات . المهم أن يختار المشرفون على برامج التدريب ما يوافق ظروف الافراد وظروف المنشأة وبما يحقق مصلحة الافراد ومصلحة المنشأة .

٦ - يجب أن تسد برامج التنمية الادارية المنشأة بمطالباتها من المديرين المدربين ، وذلك بأقل تكلفة ممكنة ودون أى اسراف وهنا يواجه المسؤولون مشكلة تحديد العدد الواجب تأهيله وتدريبه لكى يشغل وظيفة معينة . فهناك خطورة فى تأهيل واعداد شخص واحد لكل وظيفة ، حيث انه قد يترك المنشأة ، أو يمرض أو يصاب بحادثة ، أو يحتاج الأمر الى اسناد عمل آخر اليه نظرا للضرورة التصوى ، كما أن تأهيل واعداد ثلاثة أو أربعة أفراد لكل وظيفة يعطى فرصة أحسن للمنشأة لشغل الوظيفة عند خلوها بأحدهم ، ولكن ذلك قد يؤدى الى فقدان الآخرين الى منشآت أخرى بعد الاتفاق عليهم فى التدريب . وعموما لا توجد قاعدة لذلك وانما يحتاج المسئول عن برنامج التنمية الادارية الى استخدام حكمته فى هذه الناحية .

طرق التدريب :

يمكن أن يقال عموما انه لا يوجد برنامج نموذجى لتدريب رجال الادارة فى المنشآت . ويجب على كل منشأة أن تختار البرنامج الذى يناسبها ويناسب ظروفها . ولذلك سوف تتولى فيما يلى شرح طرق التدريب الشائعة مع مناقشة مالها من مزايا وماعليها من عيوب حتى تكون أمام أعين المسئولين فى المنشآت ورهن اختيارهم :

١ - رسم خطوط الترقية . حيث يتولى المسئولون فى المنشأة ( اللجنة أو الشخص المسئول عن تنمية الافراد واعدادهم للترقية ) تحديد

الوظائف البديلة التي يمكن أن يرقى لها الشخص الذي يشغل وظيفة معينة فتحدد له مثلا ثلاث أو أربع وظائف في إدارات مختلفة في المستوى الأعلى الذي يلي مستوى وظيفته الحالية . وإذا عمل ذلك بالنسبة لكل مرشح ، فإن فرص الترقية المباشرة التالية سوف تتضح لكل فرد وكل مدير كما أن المؤهلات الخاصة بشغل هذه الوظائف البديلة سوف تكون واضحة أيضا . ولاشك أن هذا سوف يجعل كل مدير أو رئيس قادرا على الإجابة على أسئلة رؤوسه بوضوح وتحديد ، بالنسبة لفرص الترقية الخاصة بكل منهم وسوف تكون هذه الوظائف البديلة متعة بدرجة كافية لكي تسد الشخص بالخبرة المتنوعة التي يحتاج إليها . هذا بالإضافة إلى أنه يمكن إعطاء المرشح البيانات الخاصة بالمؤهلات المطلوب للوظائف البديلة التالية وأحسن الطرق والوسائل للحصول على هذه المؤهلات ، وذلك بشيء من التحديد والدقة .

ولاشك أن هذه الطريقة أحسن بكثير من طريقة تحديد خطوط الترقية بشكل عام . فقد يقال لرئيس العمال Foremen أن خط ترقياته التالية سوف يتكون من رئيس عام للعمال General Foremen ، ثم مشرف Superintendent ، ثم مدير للمصنع Works Manager ثم مدير إنتاج Production Managers . أو قد يقال إلى المشرف في إدارة المبيعات أن خط ترقيته سوف يشمل على مدير فرع Branch Manager ثم مدير منطقة District Manager ، ثم مساعد مدير مبيعات ، وهذه الفكرة خاطئة في نواحي كثيرة . فهي تعطي صورة من التفاؤل المبالغ فيه إلى الرؤوس ، ولاستطيع أن نمده بالخبرة المتنوعة ، وتشجيعه على زيادة التخصص ، هذا بالإضافة إلى أنها وسيلة ضعيفة لتدريب رجال الإدارة على فنون وأصول الأعمال بنواحيها المختلفة .

٢ - التنقل بين الوظائف Job Rotation . ويقصد بذلك رسم خطة إمداد الأفراد بالخبرة المتنوعة Diversified Experience عن

طريق مزورهم على الاعمال والوظائف المختلفة ومعرفة ظروفها . غير  
أن هناك عدة امكانيات لهذا النوع من التدريب يمكن توضيحها فيما يلي :

( أ ) التنقل بين الأعمال العادية ( أى خلاف أعمال الاشراف )  
ومعرفة ظروفها ، حيث تعمل قائمة لعدة وظائف محددة في عدة  
ادارات يسر عليها لمعالجة مشاكل متنوعة . كما يمكنه أن يقدم  
نفسه لمدير معين ويغريه على تشغيله معه ، كذلك يمكنه أن  
يختار نوع العمل المناسب الذي يجب أن يزاوله . كما أن  
المنشأة تعتقد أنها بذلك تبنى مجموعة احتياطية من الأشخاص  
المديرين .

ولكن هناك بعض العيوب أيضا لهذه الطريقة . فمثلا نجد  
أن كثيرا من مديري الادارات يشعرون أن الشخص الذي  
يراد تدريبه لا يعرف ما يلاحظه وأنه يجب ألا يسمح له بملاحظة  
عملية اتخاذ القرارات في حالات كثيرة ، وأن تكاليف تدريبه  
يجب ألا يتحملها القسم أو الادارة التي يتدرب فيها ومن حيث  
الشخص نفسه فهناك فرق كبير بين المشاهدة وملاحظة الغير  
في عملهم وبين القيام بالعمل نفسه . وهناك شك فيما اذا كان  
سيستطيع أن يطبق شيئا مما تعلمه أو شاهده . وعموما يمكن  
أن يقال أنه وإن كانت هذه الطريقة من التدريب تفضل الطريقة  
السابقة ، إلا أنها لازال ينقصها عناصر النجاح الأساسية في  
التطبيق العملي .

( ب ) التنقل بين وظائف ( مراكز ) تدريب ادارية . ويقصد بهذه  
الطريقة أن تحدد عدة وظائف ادارية على مستوى واحد في  
الجهاز التنظيمي وفي عدة ادارات مختلفة لكي تعتبر مراكز  
لتدريب المرشحين للوظائف الادارية ، والغرض منها اعطاء  
المدرسين خبرة حقيقية في أعمال الاشراف في عدد من الوظائف



فى ادارات مختلفة وتبقى هذه الوظائف للتدريب فقط ولا يرقى لها من داخل الأقسام ، ويسمح للمدربين بالتنقل بينها .

وهناك ميزتان ظاهرتان لهذه الطريقة . أولا : أن الشخص سوف يكتسب خبرة حقيقية فى إدارة قسم من الأقسام أو إدارة من الإدارات وبذلك يمكن اكتشاف قدرته على القيادة والتوجيه ، ويمكن اختبار حكمته فى اتخاذ القرارات . ثانيا : يمكن للشخص أن يتعرف على آراء واتجاهات الشخص ( المرشح للمركز الإدارى ) خلال مدة معينة ، حتى يمكنه أن يتعرف على العمليات اليومية للأقسام والإدارات المختلفة ، فيتعلم مثلا كيفية البيع ، واستلام البضائع وفرزها ووضع البيانات اللازمة عليها ومقابلة المتقدمين للوظائف ، واعداد قائمة المواد ، وعمل اذن صرف المواد من المخازن ، وغير ذلك من العمليات التى يمر عليها مرورا سريعا للأقسام بها .

غير أن هناك عدة عيوب خطيرة لهذا النوع من التدريب . فالشخص المؤهل لوظائف الاشراف وعنده المقدرة على ذلك يستطيع أن يلم بتفاصيل هذه العمليات فى وقت قصير ، ولا شك أن وضعه فى هذه الوظائف لعدة أيام أو لعدة أسابيع لن يضيف شيئا الى تقدمه ، كما أنه بعد أن ينتهى الشخص المدرب ، Trainee من المرور على هذه القائمة من الوظائف ، فلا يضمن أن يجد وظيفة من وظائف الاشراف ، وإذا لم تكن هناك وظيفة موجودة فإن الشخص قد يترك المنشأة الى غيره . ولنتعرض أيضا أن وظيفة قد ظهرت أمامه قبل أن يكمل الشخص دورته ومروره على هذه الوظائف ، فبالإمكان الوظيفة ويتسرع التدريب ، أو يؤامل تدريبه معتمدا على ظهور فرصة

أخرى ؟ لاشك أن الحل الأول يضيع الغرض من التدريب وأن الحل الثاني قد يضيع عليه فرصة ذهبية قد لا تظهر له قبل مرور وقت طويل ، وأخيرا فإن الشخص المدرب قد يواجه معارضة ومشاكل من العاملين الموجودين في الأقسام التي يذهب إليها لغيرتهم من الفرص المتاحة له ولأمثاله .

(ج) ملاحظة تصرفات المديرين في الأقسام المختلفة ، ويتقصد بذلك إتاحة الفرصة للمدربين بملاحظة تصرفات عدد من مديري الإدارات أثناء معالجتهم لمشاكل إدارتهم والغرض من ذلك هو أن يتعرف المدرب على أنواع المشاكل التي تواجه مديري الإدارات المختلفة ، وطرق مواجهتهم وحلهم لهذه المشاكل ولاشك أن الشخص يدرس ماهية الأعمال الإدارية وتصرف الأفراد في الإدارات المختلفة ، ويستطيع أن يفهم العلاقات بين الإدارات المختلفة .

غير أن عيوب مثل هذه الطريقة تتضمن الصعوبة الكبيرة في تحديد الوظائف المناسبة للتدريب ، ومقاومة ومعارضة الرؤوس لأن هذه الوظائف محجوزة لتدريب رجال الإدارة فقط ، وكذلك التأخير في إيجاد عمل دائم لأولئك الذين أتموا تدريبهم فعند تحديد الوظائف والمراكز المناسبة للتدريب يجب تقدير قيمة الخبرة العملية التي يمكن الحصول عليها من الإدارات المختلفة واختيار الوظائف التي يكون عامل دوران الأفراد غير مهم نسبيا بالنسبة لها ، وتتوقف المدة التي يحتاج إليها الفرد لكي يصبح منتجاً في هذه الوظائف على درجة تشابه أوجه نشاط الإدارة ونسبتيها ، وعلى وجود الرؤوس ذوي الخبرة ، وكذلك على درجة استقرار العملية نفسها ، ومن الوظائف التي تناسب هذا الموضوع وقائف الإشراف على أوراق القبض والدفع ، واختيار الأفراد ومقابلتهم ، ومراقبة الإنتاج ، وخطاب صرف المواد الأولية .

ولاشك أنه من المستحيل التغلب على معارضة ومتأومة واحتجاج الرؤوسين المؤهلين الذين يتخطون في الترقية عند شغل هذه الوظائف بالأفراد المطلوب تدريبهم . فهناك احتمال كبير أن الرؤوسين القادرين من ذوى الكفاية ومن صغار السن سوف يتركون المنشأة الى غيرها . أما كبار السن الذين يجدون صعوبة فى الحصول على وظائف فى أماكن أخرى فانهم يشيرون المشاكل أمام الاشخاص المطلوب تدريبهم ، والأمل الوحيد فى عدم ظهور هذه المعارضة بشكل واضح معطل للعمل هو تعودهم على روتين العمل ورؤية هذا التصرف . وأخير فلا يمكن التغلب على مشكلة التأخير فى ايجاد عمل دائم للأفراد الذين يتمون فترة تدريبهم الا اذا كانت هناك مشروعات للتوسع فى أعمال المنشأة .

(د) الاشتغال كمساعدين لمديرى ادارات مختلفة . أى أن يتنقل الافراد المطلوب تدريبهم بين الادارات المختلفة ويعملون كمساعدين لمديريها . والميزة فى ذلك أن الشخص سوف يكتسب خبرة واسعة على مستوى عال فى كل ادارة . كما أن المنشأة سوف تستفيد من تكوين مجموعة من المديرين لشغل الوظائف الادارية المقبلة فى الادارات المختلفة .

ويلاحظ أن هذه الطريقة أيضا لاتحل مشكلة توفير عمل دائم لمن يكمل فترة تدريبه . هذا بالإضافة الى أننا نخلق جوا من المعارضة بين الرؤوسين فى الادارات المختلفة ، ولكن أخطر عيب لهذه الطريقة يتعلق بنوع التدريب الذى سوف يحصل عليه الفرد فهناك فرق شاسع بين اشتغاله كملاحظ على مستوى عال وبين قيامه بالتحليل وتقديم المشورة للمديرين . فاذا تضمنت وظيفة الشخص النوع الثانى من الخبرة فإن هذا هو التدريب المنتج الفعال .

(هـ) الاشتغال كمديرين لادارات مختلفة وهذه الطريقة متعلقة بالطريقة السابقة الى حد كبير ، ولكنها تعتمد الى اعطاء الاشخاص المطلوب تدريبهم خبرة حقيقية في ادارة وظائف في مستوى أعلى من السابقة ، والأشخاص الذين يشملهم هذا التدريب والذين يتنقلون بين هذه الوظائف، هم المرشحون للوظائف الادارية في المستويات العليا ، ولكي تتسع دائرة معارفهم بالنسبة للادارات المختلفة ومشاكلها ووظائفها ، فانهم يتنقلون طبقا لجدول محدد بين هذه الوظائف كقائمين بأعمال مديري الادارات ، ويمكن لهؤلاء الاشخاص أن يقوموا بهذه الاعمال في حالة قيام مدير الادارة الاصلى بأجازته السنوية أو في حالة مرضه ، أو في حالة قيامه بمهمة خاصة خارج ادارته كحضور لجنة حكومية أو السفر للخارج في مهمة تتعلق بأعمال المنشأ ، أولغير ذلك من الأسباب . وبعد انتهاء الشخص من فترة التدريب واتمامه لدورة التنقل فانه يمكن ترقية الى الوظيفة الادارية الأعلى ، أو أنه يرجع الى وظيفته الاصلية في انتظار ترقية عند خلو الوظيفة ، أو يقال له أنه قد فشل في حصوله على مؤهلات الوظيفة الأعلى خلال فترة تدريبه .

وهذه الطريقة أيضا لا تحل مشكلة التأخير في ايجاد وظيفة أعلى لترقية الشخص بعد اتمام فترة تدريبه ، هذا بالإضافة الى إمكانية إهمال الشخص في أمور الادارة التي يقوم بأعمال مديرها في غيابها . ولكن ذلك مستبعد من مدير طموح يريد أن يثبت للمسؤولين كفاءته في شغل وظيفة مدير ادارة ، وخاصة أنه يعلم أنهم يتبعون خطواته لكي يحكمون على مدى كفاءته لشغل مثل هذه الوظيفة . كما أن المديرين الذين يصلون المنشأة الى هذه الدرجة يكونون أحرص على مصلحتها من أي شخص آخر لأن مستقبلهم مرتبط بمستقبلها . ثم اذا كان الشخص عنده النية للاهمال في القيام بأعمال



مطلب الإدارة الغائب فلماذا يقبل فكرة التدريب ؟ ولذلك يمكن أن يقال  
أن هؤلاء الأشخاص سوف يقومون بأعمال الإدارة التي تسند اليهم في  
غياب مديرها خير قياس .

٣ - تمثيل الأداء Role Playing • وهي طريقة من طرق  
التدريب الحديثة الشائعة الاستعمال ، والغرض منها مساعدة  
الترقي المطلوب تدريبه على فهم طبيعة مشكلة معينة أو وجهة نظر  
خاصة وتمكينهم من تقويم وتقدير التصرفات المختلفة لمعالجة أو  
حل المشكلة . فمثلا بالنسبة لمشكلة بيع سلعة الى عميل معين ، يمكن  
تمثيل العملية بواسطة اثنين من الدارسين أحدهما يمثل دور البائع والآخر  
يمثل دور العميل ، وذلك أمام المجموعة التي تناقش فيما بعد الطريقة  
التي سلكها مندوب البيع في اتسام الصفقة . ويمكن تكرار ذلك  
بواسطة اثنين آخرين وهكذا . والمفروض أن تصل المجموعة من مناقشتها  
لاحسن طريقة للبيع . ويحدث ذلك أيضا في حالة المشكلة الخاصة  
بمعالجة المنازعات العالية ، حيث يختار اثنين أيضا أحدهما يمثل  
دور الموظف والآخر يمثل دور المشرف ، وتلاحظ المجموعة التصرفات  
وتناقشها وتصل الى النتائج .

وهناك بعض العيوب لهذه الطريقة • فمثلا نجد أنه ليس من الممكن  
خلق الجو الحقيقي للعمل الذي تظهر ونعالج فيه المشكلة . وقد  
يختلف التمثيل كلية عن واقع التصرف العملي بالنسبة للمشكلة .  
كما أن فن التصرف ومعالجة المشاكل لا يمكن أن يكون نموذجيا  
بحيث يطبق في جميع الحالات ، إذا أن لكل حالة ظروفها التي تقتضى  
تصرف معين يناسبها ومن ناحية أخرى نجد أن هذه الطريقة منتجة من  
حيث توسيع افق الفرد ووجية نظره عند معالجته للمشاكل .

٤ - المؤتمرات Conferences . وهي طريقة شائعة الاستعمال

وتتضمن عرض أفكار معينة على المجموعة بواسطة قائد Leader

أو متحدث Speaker . وهي طريقة اقتصادية مباشرة لتوصيل

المعلومات والبيانات التي تهتم جميع أعضاء المجموعة الموجودة بالمؤتمر ، وتسمح باستخدام فنون التعليم المتقدمة . فمثلا يمكن

أن يجتمع مجموعة من رؤساء العمان الجدد وتعطى لهم محاضرات في تاريخ المنشأة ، وأغراضها وسياساتها وتصرفاتها مع العملاء

والأفراد ، والمتهملين ، والهيئات الاجتماعية والخارجية . كما أنه

يمكن توجيه الدعوة الى مديري المروع أو الإدارات لحضور

مؤتمر لمدة معينة يتعرفون خلالها على بعضهم البعض ويتبادلون

وجهات النظر بالنسبة لمشاكل معينة أو للسياسات العامة للشركة

وقد يدار المؤتمر وخاصة في حالة مديري الإدارات الرئيسية على

هيئة مائدة مستديرة ، ثم تطرح عليهم المشكلة للنقاش والالتقاء

الى نتائج أو قرارات معينة بشأنها . ويحتاج الأمر دائما الى قائد

قدير لإدارة المناقشة وتنظيم المؤتمر وقد تكون القيادة بالتبادل

وقد يحدث أن يكون المؤتمر في مكان بعيد عن البلدة حيث تعيش

المجموعة مع بعضها لمدة أسبوع مثلا أو لعدة أيام بحيث تتاح لهم

فرصة معرفة بعضهم عن قرب وتكوين صداقات لها أثر كبير على مستقبل

المنشأة وحسن سير العمل فيها . وقد يستعان في هذا المؤتمر برؤسرين

من الخارج ، وقد تستخدم السينما أو القافوس السحري في عرض

البيانات وتطور الأفكار . وهذه المؤتمرات اذا لم تنظم حسب خطة

موضوعية وبرنامج محدد وقيادة حكيمة لتنفيذ هذا البرنامج والوصول

الى النتائج المرجوة ، فسوف تكون عبثا من التكاليف على المنشأة

وذيلاء نوقت المديرين ، كما يجب أن يكون أعضاء المؤتمر مقتنعين

بفائدته حريصين على الاستفادة منه .

٥ - اللجان Committees سبق أن أشرنا عند الكلام عن اللجان في الفصل الثاني من الباب الخامس أنها أداة لتدريب الأعضاء . حيث تكون هناك فرصة لتبادل الآراء ووجهات النظر ومناقشة فنون معالجة المشاكل المختلفة والوصول الى قرارات ترفع الى الجهة التنفيذية المسئولة لاتخاذ اللازم نحوها . وهذا اذا كانت صفة اللجنة استشارية . اما اذا كانت لها سلطة تنفيذية فهي تتولى التنفيذ مباشرة عن طريق اعضائها من المديرين غير أنه من ناحية أخرى نجد أن لهذه الطريقة عيوبها اذا لم يحسن تنظيمها وادارتها . وهي بطء الاجراءات . وتشتت المسئولية ، وخطورة انحل الوسط ، وارتفاع التكاليف ، وقد سبق أن تعرضنا لذلك بالشرح والتفصيل في الفصل المذكور .

٦ - الدراسات انجامية ، حيث تنظم الجامعات والمعاهد برامج دراسية تدريبية لمديرى المؤسسات والمصالح الحكومية . فمثلا نجد دبلومات ادارة الأعمال في كلية التجارة جامعة القاهرة وعين شمس تنظم دراسات خاصة للمديرين التنفيذيين فى الشركات والمؤسسات وذلك على نمط الدراسة فى كلية ادارة الاعمال بجامعة هارفارد School of Business وهي طريقة الحالات Case Method وذلك لرفع كفاءتهم الادارية . وهناك معهد الادارة العامة الذى يتولى تدريب موظفى ومديرى المصالح الحكومية . وكذلك المعهد القومى للإدارة العليا الذى يتولى تدريب أعضاء الادارة العليا فى الشركات . ولذلك يمكن للشركات والمؤسسات المختلفة أن تستمر هذه الفرصة الذهبية لتدريب مديريها فى المكان المناسب . والأمل كبير فى أن تتعاون هذه المعاهد المكملة لبعضها فى أداء الرسالة الهامة وهي رفع الكفاءة الادارية

لرجال الإدارة فى المنشآت المختلفة والحكومة بما يعود فى النهاية على  
اتاجها بالزيادة وعلى الاقتصاد القومى بالزقى والازدهار .

وعموما فان التدريب عام جدا بالنسبة لرجال الإدارة فى  
المنشآت المختلفة وضرورى جدا لرفع مستوى كفايتهم الادارية  
وبالتالى رفع الكفاية الانتاجية لهذه المنشآت . ويجب على المسئولين  
فى المنشأة الا يقدموا على التدريب الا بعد دراسة حتى يتخيروا أنسب  
الطرق بالنسبة لظروفهم . وحتى لا يكون هناك اسراف فى المجهود أو  
التكاليف الخاصة بذلك .





## المراجع

### أولا - مراجع عربية :

- ١ - تنظيم المشروعات التجارية للأستاذ مليكة غريان
- ٢ - تنظيم المشروعات الصناعية للدكتور عبد العزيز عبد الكريم
- ٣ - التنظيم الصناعي للأستاذ عبد الغفور يونس

### ثانيا - مراجع اجنبية :

- 1.— Appley, L.A. "A Current Appraisal of the Quality of Managements", Progressive Policies for Business Leadership, General Management Series No. 156, American Management Association, New York, 1952.
- 2.— Appley, A. A., Management the Simple Way, Personnel, American Management Association, New York, January 1943.
- 3.— Bakke, E. W., Bonds of Organization, Harper & Brothers, New York, 1950.
- 4.— Baker, J.C., Directors and Their Functions, Divisions of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1935.
- 5.— Barnard, C. I., The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1948.
- 6.— Barnard, C. I., Organization and Management, Harvard University Press Cambridge, Mass., 1948.
- 7.— Bates, G. E., The Board of Directors, Harvard Business Review, Vol. 19, No. 5., October, 1940.

- 8.—Beene, K. D., *A Conception of Authority*, Columbia University Press, New York, 1943.
- 9.—Beishine, J. R., *Military Management for National Defence*, Prentice-Hall, Inc., New York, 1950.
10. Berwitz, C. J., "The World Committee - Administrative Technique", *Harvard Business Review*, Vol. 30, January, 1952.
11. Bethel, LL., F. S. Atwater, G. B. E. Smith, and H. A. Jr.; *Industrial Organization and Management*, McGraw Hill Book Co., Inc., New York, 1950.
12. Blair, W. T., "Appraising the Board of Directors", *Harvard Business Review*, Vol. 28, No. 1, January, 1950.
13. Bower, M. (ed.), *The Development of Executive Leadership*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1951.
14. Brown, A., *Organization of Industry*, Prentice — Hill, Inc., New York, 1947.
15. Brown, D., *Centralized Control with Decentralized Responsibilities*, Annual Convention Series, No. 57., American Management Association, New York, 1927.
16. Copeland, M. T., and A. R. Towl, *The Board of Directors and Business Management*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1947.
17. Dale, E., *Planning and Developing the Company Organization Structure*, Research Report No. 20, American Management Association, New York 1952.
18. Dalton, M., "Conflicts Between Staff and Line Managerial offices", *American Sociological Review*, Vol. 15, June, 1950.

19. Davis, R. C., *The Influence of the Unit of Supervision and the Span of Control on the Economy of Line Organization Structures*, Bureau of Business Research, Monograph 26, Ohio State University, Columbus, Ohio, 1941.
20. Davis, R.C., *The Fundamentals of Top Management*, Harper & Brothers, New York 1952.
21. Dickson, P. W., *Compensation and Duties of Corporate Directors*, Studies in Business Policy, No. 16. National Industrial Conference Board, Inc., New York, 1946.
22. Doohar, M. J., and V. Marquis, (eds.), *The Development of Executive Talent*, American Management Association, *Harvard Law Review*, Vol. 47, June, 1931.
23. Douglas, W.O., "Directors who do not Direct" *Harvard Law Review*, Vol. 47, June, 1931.
24. Drucher, P. F., *Concept of the Corporation*, The John Day Company, Inc., New York, 1946.
25. *Encyclopaedia of The Social Sciences*, Macmillan Co., New York, Vol. x, 1933.
26. Fayol, H., *General and Industrial Management*, Pitman Publishing Corporation New York. 1949.
27. Geiven, W. B., *Bottom-up Management*, Harper and Brothers, New York, 1949.
28. Goetz, B. E., *Management Planning and Control*, McGraw- Hill Book Company, Inc., New York 1949.
29. Gordon, R. A., *Business leadership in the Large Corporation*, Brookings Institution, Washington. 1945.
30. Graicunas, V. A., "Relationship in Organization, L. Gulick and L. Urwick (eds.), *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, New York, 1937.



31. Gulick, L., and Urwick, (eds.), Papers on the science of Administration, New York, 1938.
32. Hader, J. J., "Committee Process and Committee Chairmanship" Handbook of Business Administration, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1951.
33. Haiman, F. S., Group Leadership and Democratic Action, Houghton Miffling Company, Boston, 1951.
34. Hall, G. L., The Management Guide, Standard oil Company of California, San Francisco. 1948.
35. Hall, J. B., "Leadership in an Evolving Organization" in M. Bower (ed.), Development of Executive Leadership, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1951.
36. Holden, P. E., L. S. Fish, and H. L. S. Smith, Top Management Organization and Control, McGraw - Hill Book Company, Inc., New York, 1951.
37. Hooper, F. C., Management Survey, Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., London, 1948.
38. Hoxie, R. F., Scientific Management and Labor Welfare, Jour. of Political Economy, Vol. 24, November, 1916.
39. Kimball, D. S., and D. S. Kimball Jr., Principles of Industrial Organization, McGraw-Hill Book Co., Inc. New York, 1947.
40. Koontz, H., and C. O'donnel, Principles of Management, McGraw-Hill Book Company, New York, 1974.
41. Learned, E. P., Ubrish, D. N., and Booz, D. R., Executive Action, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1951.
42. Lepawsky, A., Administration, Alfred A. Knopf, Inc., New York, 1949.

43. Livingston, R. I., *Engineering of Organization & Management*, McGraw-Hill Book Co., Inc., New York, 1949.
44. Lusardi, F., *keeping Corporate Directors Informed*, Studies in Business Policy, No. 24. National Industrial Conference Board, Inc., New York, 1939.
45. Mace, M. L., *The Board of Directors in Small Corporations*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1948.
46. Mace, M. L., *The Growth and Development of Executives*, Division of Research, Graduate School, of Business Administration, Harvard University, Boston, 1950.
47. Martindale, J., *The Scientific Appraisal of Management*, Harper and Brothers, New York, 1950.
48. Maurer, H., "Board of Directors", *Fortune Magazine*, Vol. 44, No. 5, May, 1950.
49. Maurer H., "Management by Committee", *Fortune Magazine*, Vol. 47, No. 4, April 1953.
50. Mc Cormik, C., *Multiple Management*, Harper and Brothers, New York, 1938.
51. Mooney, J. D., *The Principles of Organization*, *rev edition*, Harper and Brothers. New York 1947.
52. Newman, W. R., *Administrative Action*, Prentice-Hall Inc., New York, 1951.
53. O'Donnell, C. "The Source of Managerial Authority", *Political Science Quarterly*, Vol. 6. No. 4, December 1952.

54. Peterson, E., and E. G. Plowman, Business Organization and Management, rev. ed., Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ill.; 1948.
55. Planty, Earl G., McCord, Williams, and Efferson, Carlos A., Training Employees and Managers, Ronald Press Co. Inc., New York, 1948.
56. Ruthenburg, Louis, Tooling Up, An Address Before the Management Meeting of Serval, Inc., Evansville, Indiana, June 5, 1948.
57. Redfield, C. C., Communication in Management, University of Chicago Press, Chicago, 1953.
58. Rigel, J. W., Executive Development, University of Michigan Press, Ann Arbor, Mich., 1952.
59. Self H., Problems of Decentralization in a Large Scale undertakings British Institute of Management, London, 1951.
60. Sorrel, L. G., "Organization of Industrial Traffic Activities", Traffic World, Vol. 46, No. 25, Vol. 47, Nos 6 — 8 1930, 1931.
61. Sorrel L. G. Traffic World, Vol. 46, Nos. 24 — 26, Vol. 47: No. 5, 2, 4, 1930 — 1931.
62. Simon, H. A., Public Administration, Alfred A. Knopf, Inc., New York, 1950.
63. Simon, H. A., Administrative Behaviour, Mac Millan Co., New York, 1947.
64. Spriegel, William R., and Davis, Ernest C., Principles of Business Organization, 2d ed., Prentice-Hill, Inc., New York, 1952.
65. Tannenbaum, R., "The Manager Concept, A Rational Synthesis", Journal of Business of the University of Chicago, Vol. 22, October, 1949.

66. Tannenbaum, R., "The Manager Concept A. Rational Synthesis", *Journal of Business of the University of Chicago*, vol. 22. October. 1949.
67. Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management*. Harper and Brothers, New York, 1911.
68. Urwick, L. F., *Management Education in American Business*, American Management Association, New York. 1954.
69. Urwick, L., *The Need is Urgent to Make Leadership a Reality, Manufacturing and Industrial Engineering*, Toronto, 1952.
70. Urwick, L., *Notes on the Theory of Organization*, American Management Association, New York, 1952.
71. Urwick L., *Profitably Using the General Staff Position in Business*, General Management Association. New York, 1953.
72. Urwick, L., *The Elements of Administration*. Harper and Brothers, New York, 1944.
73. Uris, A., *How to be a Successful Leader*, McGraw Hill Book Company, Inc., New York, 1953.
74. Warner, W.L. and J.O. Loff, "Managers and Owners, Then and Now" in A. W. Gouldner (ed.), *Studies in Leadership*, Harper & Brothers, New York, 1910.
75. Worthy, Y. C., "Organization Structure and Employees Morale", *American Sociological Review*, vol. 15, April, 1910.
76. *A Current Appraisal of the Quality of Management*, Progress Policies for Business Leadership. General Management Association, New York, 1952.
77. American Management Association, M. Joseph Doohar (ed.), *The Development to Executive Talent*, New York, 1952.



78. American Institute of Management, "Corporate Executives Public Responsibilities," The Corporate Director, October, 1951.
  79. Prevailing Practices Regarding Corporation Directors, Studies in Administrative control No. 2, National Industrial Conference Board, New York, 1939.
  80. Problems and Policies of Decentralized Management, General Management Series No. 151. American Management Association, New York 1942.
  81. The Responsibilities of Directors, The Economist, vol. 113 November, 1931.
  82. Thirty-six Basic Rules for Board of Directors, The Corporate Director, November, 1950.
  83. "What Should Maintenance Cost?", Factory, Vol. III. No. 1., 1953.
- 
- Dale, E., Management Theory and Practice, McGraw Hill Book Co., New York, 1965
  - Levesey, F. O., Pople, G. K. Davies; P. J.; The Organization in its environment, longman Business education Series, 1980.
  - Keith, L. A. & Gubellini. C. E., Introduction to Business Enterprise, McGraw Hill Book Co., New York, 1962.
  - Koontz, H. & O'donnell, C., essentials of Management McGraw Hill Book Co., New York, 1979.
  - Hodgetts, R. M., Intrduction to Business, Oddison-Wesley pul. Co., London, 1977.
  - Musselman, V. A. & Hughes, E. H. Introduction to Modern Business, prentice Hall Inc., London. 1981.

## الفهرس

### الباب الأول

#### المدخل فى إدارة الأعمال

##### الفصل الأول

##### الإدارة - تعريفها وأهميتها

الصفحة :

١٥	تعريف الإدارة
٢٠	أهمية الإدارة للمشروع
٢٥	أهمية الإدارة للمجتمع
٣١	أهمية الإدارة فى التنمية

### الفصل الثانى

#### تطور نظرية الإدارة

٣٣	تأخير التقدم فى نظرية الإدارة
٣٨	تعقد وظيفة الإدارة
٤٦	نهضة الإدارة
٤٩	الحاجة الى أصول علمية للإدارة
٤٥	الآثار القديمة لنظرية الإدارة

### الفصل الثالث

#### الإدارة العلمية

٥٩	✓ فردريك تايلور
٦٢	✓ تايلور والإدارة الحديثة
٦٣	✓ هنرى فايول
٦٠	✓ فايول والإدارة الحديثة
٦٣	✓ هنرى جانت
٦٣	✓ فرانك جلبرت
٧٣	هارنجتون أموسون
٧٥	الأبحاث الحديثة فى الإدارة

## الفصل الرابع

### وظائف المدير

#### الصفحة

٧٧	.....	النخطيط
٧٨	.....	مهامه النخطيط
٧٨	.....	أهمية النخطيط
٧٩	.....	النخطيط أساسه الدراسة
٨٢	.....	النخطيط والتغير فى السياسات
		دور الإدارة فى علاج المقاومة للتغير فى السياسات الإدارية ونظم
٨٢	.....	العمل فى المشروعات
٨٤	.....	الخاوف الحقيقية
٨٨	.....	الخاوف النفسية
٩٤	.....	التنظيم
٩٥	.....	تكوين وتنمية الهيئة الإدارية
٩٥	.....	التوجيه
٩٦	.....	الرقابة
١٠٠	.....	التكامل بين وظائف المدير
١٠٤	.....	طبيعة عمل المدير
١٠٥	.....	وظائف المدير والمهارات الفنية
١١٢	.....	وظائف المدير ووظائف المشروع

## الفصل الخامس

### وظائف المشروع

١١٧	.....	وظيفة الشراء والتخزين
١١٩	.....	أهداف وظيفة الشراء
١٢٠	.....	أهداف وظيفة التخزين
١٢١	.....	وظيفة الإنتاج
١٢١	.....	أهداف وظيفة الإنتاج
١٢٢	.....	وظيفة التسويق
١٢٦	.....	أهداف وظيفة التسويق

الصفحة	١٢	١٢٧	١٣٠	١٣١
وظيفة التمويل والادارة المالية	.....	.....	.....	.....
هيكل الادارة المالية	.....	.....	.....	.....
وظيفة الافراد	.....	.....	.....	.....
وظيفة العلاقات العامة	.....	.....	.....	.....

## الباب الثاني

## التنظيم - أصوله وأشكاله القانونية

## الفصل الأول

## الأصول العلمية للتنظيم

[illegible]

## الفصل الثاني

## الأشكال القانونية للتنظيم

[illegible]

## الباب الثالث

## تنظيم الجمعيات العمومية والمجالس العليا القطاعية

## الفصل الأول

## الجمعيات العمومية

١٨٢	.....	.....	.....	.....	الجمعية العمومية بشركات القطاع الخاص
١٨١	.....	.....	.....	.....	الجمعية العمومية بشركات القطاع العام



## الفصل الثانى

الصفحة	المجالس العليا القطاعية
٩٢	تشكيل المجلس الأعلى للقطاع
١٩٢	اختصاصات المجلس الأعلى للقطاع
١٩٤	تنظيم الأمانات الفنية للمجالس القطاعية
١٩٦	أسلوب العمل بالأمانات الفنية

## الباب الرابع تنظيم الإدارة العليا

### الفصل الاول المستويات الادارية

٢٠٢	الإدارة العليا
٢٠٤	الإدارة التنفيذية
٢٠٨	الإدارة الداخلية
٢١١	المؤهلات الأساسية للهيئة الإدارية

## الفصل الثانى

### تنظيم الإدارة العليا - تشكيلها واختصاصاتها

٢١٥	التشكيل العدى لمجلس الإدارة
٢٢٠	اشتراك المديرين فى مجلس الإدارة
٢٢٤	الكفاءات المكونة لمجلس الإدارة
٢٢٢	شروط عضوية مجلس الإدارة
٢٣٥	اختصاصات مجلس الإدارة

## الفصل الثالث

### تنظيم الإدارة العليا - اشتراك العاملين فى الإدارة العليا

٢٤٩	اشتراك العاملين فى الإدارة فى الدول الأجنبية
٢٥٥	اشتراك العاملين فى الإدارة فى جمهورية مصر العربية
	المشاكل العملية لاشتراك العاملين فى الإدارة العليا فى جمهورية مصر العربية
٢٥٧	تحليل مشاكل التجربة فى جمهورية مصر العربية
٢٦٩	خاتمة وتوصيات

## الباب الخامس

### التنظيم الإداري

#### الفصل الأول

#### التنظيم الإداري - تجميع أوجه النشاط

الصفحة	
٢٩٩	تحديد أوجه النشاط
٣٠٦	أسس تجميع أوجه النشاط
٣٠٧	منطق التنظيم الوظيفي
٣٠٩	الإدارة الوظيفية
٣١٥	مزايا التقسيم الوظيفي
٣١٥	عيوب التقسيم الوظيفي
٣١٦	التنظيم الداخلي حسب المناطق الجغرافية
٣١٨	مبررات تنظيم المناطق
٣٢١	تقسيم الوظائف الرئيسية حسب المناطق
١٢٣	إدارة المناطق المشتقة
٣٢٤	مزايا تنظيم المناطق
٣٢٦	التنظيم الداخلي حسب السلع والخدمات
٣٢٦	مبررات طريقة السلع
٣٢٨	تقسيم وظائف المشروع حسب السلع
٣٢٩	الإدارات المشتقة للسلع
٣٣٢	عيوب طريقة السلع
٣٣٦	التنظيم الداخلي حسب العملاء
٣٣٨	إدارات العملاء المشتقة
٣٣٨	عيوب طريقة العملاء
٣٤٢	التنظيم الداخلي حسب العمليات
٣٤٦	التنظيم الداخلي المركب

#### الفصل الثاني

#### التنظيم الإداري - العلاقات

٣٤٦	القيادة
٣٥١	السلطة
٣٥٤	المسئولية

### الفصل الثالث

#### التنظيم الإداري - العلاقات

##### الصفحة

٢٥٦	.....	العلاقة بين التنفيذ والاستشارة
٢٥٧	.....	الإدارة التنفيذية والاستشارية
٢٦١	.....	أنسياب السلطة الاستشارية والسلطة التنفيذية
٢٦٢	.....	سلطة الوظيفية
٢٦٦	.....	مزاولة المديرين التنفيذيين لسلطة الوظيفية
٢٦٩	.....	نطاق السلطة الوظيفية

### الفصل الرابع

#### التنظيم الإداري - العلاقات المركزية واللامركزية

٢٧٢	.....	العوامل المؤثرة في تفويض السلطة
٢٨٥	.....	تطبيق المركزية واللامركزية على وظائف المشروع

### الباب السادس

#### التنظيم الإداري (تابع)

##### الفصل الأول

##### إدارة الخدمة

٢٩٣	.....	تطور إدارة الخدمة
٢٩	.....	وظائف إدارات الخدمة
٤٠٢	.....	إدارة الخدمة في الجهاز التنظيمي
٤٠٨	.....	إدارة الخدمة الرئيسية وأقسامها الفرعية
٤١١	.....	مزايا اللامركزية في الخدمة
٤١٢	.....	عيوب اللامركزية الجزئية في الخدمة
٤١٤	.....	اقتصاديات نشاط الخدمة
٤١٤	.....	تكاليف إدارات الخدمة
٤١٨	.....	فوائد إدارات الخدمة
٤٢٣	.....	شراء الخدمة

## الفصل الثانى أعمال اللجان

٤٢٥	.....	مزايا اللجان
٤٢٨	.....	عيوب اللجان
٤٣١	.....	اللجان ما لها وما عليها
٤٣٢	.....	الادارة الجماعية والفردية
٤٣٦	.....	زيادة الكفاية الانتاجية للجان

## الفصل الثالث الناحية الشخصية فى التنظيم

٤٤٠	.....	توافق المسئوليات مع مقدرة الافراد
٤٤٢	.....	توافر المرونة
٤٤٣	.....	التعارض بين التصرفات الفردية والجماعية

## الفصل الرابع الاسلوب العلمى فى التنظيم والاصلاح الادارى

٤٤٦	.....	التنظيم بشكل عام
٤٤٨	.....	الاسلوب العلمى فى اعداد الهيكل التنظيمى العام
٤٥٤	.....	الاسلوب العلمى فى توصيف الوظائف وشغلها بالعاملين
٤٥٦	.....	الاسلوب العلمى فى اعداد اللوائح
٤٦٠	.....	الاسلوب العلمى للاصلاح الادارى

## الباب السابع تكوين وتنمية الهيئة الادارية

### الفصل الاول الوظيفة الادارية

٤٦٧	.....	مسئولية تنمية الهيئة الادارية
٤٧٠	.....	خصائص الوظيفة الادارية
٤٧٣	.....	مؤهلات المديرين
٤٧٥	.....	مصادر المديرين
٤٨٨	.....	وسائل تشجيع المديرين



## الفصل الثانى

### الاختيار والتعيين والترقية فى المناصب الادارية

طبيعة عملية الاختيار والغرض منها	٤١٢
مشاكل الاختيار	٤١٣
العوامل المؤثرة فى برنامج الاختيار	٤٨٥
طرق الاختيار الشائعة	٤١٧
برنامج مقترح لاختيار رجال الادارة الجدد	٤٩١
خطوات الاختيار	٤٩
العوامل الهامة الواجب تقويتها	٤٩٤
تعيين المديرين وترقيتهم	٤١٠

## الفصل الثالث

### التدريب وتنمية الكفايات الادارية

اهمية التدريب	٤٠٥
مسئوليات التدريب	٤٠٦
خصائص برنامج التدريب الجيد	٤١٠
طرق التدريب	٤١٤
المراجع	٥٢٥

رقم الإيداع بدار الكتب ١٩٨٢:٠٠٠٠







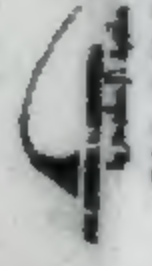


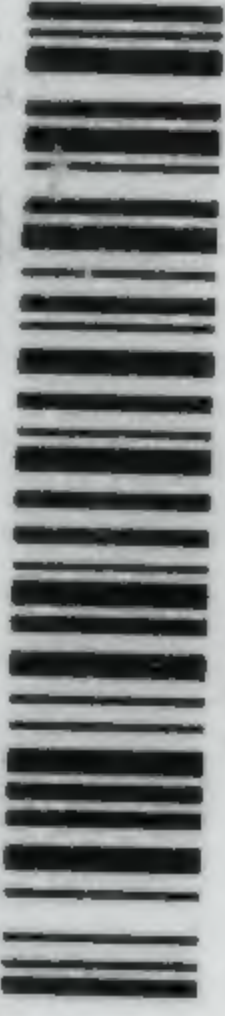








 Bibliotheca Alexandrina



1518624